

**SÍNTESIS DE LO
APRENDIDO CON LA
CAMPAÑA PARA
COMBATIR LA VIOLENCIA
CONTRA LAS MUJERES
2004-2010**

Tina Wallace y Helen Baños Smith

**AMNISTÍA
INTERNACIONAL**



Amnesty International Publications

Publicado originalmente en 2010 por Amnesty International Publications
International Secretariat
Peter Benenson House
1 Easton Street
London WC1X 0DW
Reino Unido
www.amnesty.org

© Amnesty International Publications 2010

Índice: ACT 77/008/2010

Idioma original: inglés.

Edición española a cargo de:
EDITORIAL AMNISTÍA INTERNACIONAL (EDAI)
Valderribas, 13.
28007 Madrid
España

Todos los derechos reservados. Esta publicación tiene derechos de autor, si bien puede ser reproducida por cualquier medio, sin pago de tasas, con fines educativos o para llevar a cabo acciones de protección y promoción de los derechos humanos, pero no para la venta. Los titulares de los derechos de autor solicitan que se les comuniquen los usos mencionados con el fin de evaluar sus efectos. Para la reproducción de este texto en cualquier otra circunstancia, su uso en otras publicaciones o su traducción o adaptación, deberá obtenerse el permiso previo por escrito de la editorial, y podrá exigirse el pago de una tasa.

Amnistía Internacional es un movimiento mundial, formado por 2,8 millones de simpatizantes, miembros y activistas de más de 150 países y territorios, que hacen campaña para acabar con los abusos graves contra los derechos humanos. Nuestra visión es la de un mundo en el que todas las personas disfrutaran de todos los derechos humanos proclamados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otras normas internacionales de derechos humanos. Somos independientes de todo gobierno, ideología política, interés económico y credo religioso. Nuestro trabajo se financia en gran medida con las contribuciones de nuestra membresía y con donativos.

**AMNISTÍA
INTERNACIONAL**



ÍNDICE

Amnesty International Publications.....	2
Publicado originalmente en 2010 por Amnesty International Publications.....	2
International Secretariat.....	2
Peter Benenson House	2
1 Easton Street	2
London WC1X 0DW.....	2
Reino Unido.....	2
Índice: ACT 77/008/2010	2
Idioma original: inglés.....	2
España	2
1. Introducción.....	5
2. Introducción a la campaña SVAW: CUESTIONES planteadas dentro de Amnistía Internacional.....	5
Visión y misión	5
No todo el personal y la membresía aceptaron la visión	6
cambios internos que han hecho posible la campaña	6
ASPECTOS que no han cambiado: dificultades para el personal	7
3. Cuestiones que han afectado al proceso de revisión y a los resultados	9
cuestiones internas que han afectaban a lo que podía conseguirse con la revisión	9
Metodología	10
Comentarios al informe principal	11

4. ¿Qué se ha hecho y qué se ha conseguido en la campaña SVAW?.....	12
¿qué se ha hecho en la campaña SVAW?	12
¿Qué se ha conseguido y que es lo que más a contribuido a cambiar el contexto para las mujeres?	13
¿Qué es lo que no ha ido tan bien?	15
5. Enseñanzas decisivas para Amnistía Internacional en el futuro	17
Derechos de las mujeres	17
Campañas Globales	18
nota final	23

1. INTRODUCCIÓN

La Campaña para Combatir la Violencia contra las Mujeres (campaña SVAW), llevada a cabo a lo largo de seis años, desde 2004 hasta 2010, ha sido la primera campaña global y de larga duración emprendida por Amnistía Internacional. Era muy ambiciosa, tanto por su tema como porque exigía cambios sustanciales en el modo de trabajar de Amnistía Internacional. De ahí que el consiguiente informe de revisión de la campaña sea detallado y complejo: muchas de las cuestiones clave que se han planteado en torno a la actuación y los logros de Amnistía Internacional están interrelacionadas. En este informe de síntesis no se pretende resumir ni reflejar todos esos detalles y esa complejidad. Su objeto es más bien poner de relieve las enseñanzas principales y examinar, con algunas recomendaciones, las cuestiones que serán decisivas para Amnistía Internacional en el futuro en relación tanto con los derechos de las mujeres como con las grandes campañas globales. El informe completo se ha publicado con el índice ACT 77/007/2010

2. INTRODUCCIÓN A LA CAMPAÑA SVAW: CUESTIONES PLANTEADAS DENTRO DE AMNISTÍA INTERNACIONAL

VISIÓN Y MISIÓN

La campaña SVAW era ambiciosa y representaba una nueva forma de trabajar para Amnistía Internacional. Convirtió los derechos de las mujeres en el tema central de la organización. Aunque Amnistía Internacional había trabajado ya sobre cuestiones de violencia contra las mujeres y derechos de las mujeres, lo había hecho a pequeña escala y sin que este trabajo fuera la parte central de su enfoque. La campaña SVAW se centró en los derechos económicos, sociales y culturales (DESC), especialmente en el caso de las mujeres y su derecho a recibir protección contra la violencia, lo cual supuso un cambio con respecto al trabajo tradicional de Amnistía Internacional, que, organizado con criterios geográficos, estaba basado en los derechos civiles y políticos. La dirección de la organización sabía que para ello sería necesario realizar cambios fundamentales y radicales en el seno de ésta: a fin de lograr cambios reales en el discurso global sobre los derechos de la mujeres y la violencia contra las mujeres y de provocar también cambios de política, legislación, conducta y actitud de ámbito internacional, nacional y comunitario, el personal tenía que adquirir conocimientos sobre la violencia contra las mujeres, los derechos de las mujeres y el modo de trabajar con

mujeres vulnerables y de llevar a cabo una campaña global de larga duración. Era una visión nueva y estimulante, y se iban a dedicar tiempo, personal y recursos a este trabajo en todo el movimiento.

Era necesario tomar esta iniciativa, porque Amnistía Internacional “llegaba tarde” a la adopción de los derechos de las mujeres como derechos humanos básicos.

NO TODO EL PERSONAL Y LA MEMBRESÍA ACEPTARON LA VISIÓN

A pesar del valor y la importancia de este trabajo, hubo oposición interna del personal (y de parte de la membresía) a la idea de convertir los derechos de las mujeres en el tema de una gran campaña de larga duración.

- A algunas personas no les gustaba ir más allá de las tradicionales cuestiones de derechos civiles y políticos.
- Algunas no tenían claro que los derechos de las mujeres merecieran tanta atención.
- A algunas no les gustaba el paso del trabajo dirigido por la investigación al trabajo dirigido por la acción. La organización se había establecido con objeto de realizar labores de investigación sobre países concretos, y esa investigación daba forma a las campañas. Esas personas querían seguir trabajando así a pesar del paso de la organización a una nueva misión.

Las tensiones, las dudas y la resistencia al cambio (observables también en otras evaluaciones) crearon muchas dificultades al personal, como se explica más adelante.

CAMBIOS INTERNOS QUE HAN HECHO POSIBLE LA CAMPAÑA

La campaña SVAW ha provocado notables cambios en Amnistía Internacional, entre ellos:

- Gran parte del personal y la membresía ven los derechos de las mujeres como parte integrante del programa de trabajo sobre los derechos humanos.
- Se ha establecido la red SVAW de personal y voluntariado, que une a quienes trabajan sobre cuestiones de derechos de las mujeres en el Secretariado Internacional (SI) y en las Secciones y Estructuras y que continuará existiendo como red sobre los derechos de las mujeres para proporcionar información, enseñanzas y asesoramiento.
- Ahora hay personal de investigación, campañas, asuntos jurídicos y políticas perfectamente capaz de trabajar sobre los derechos de las mujeres y la violencia contra las mujeres.
- La campaña SVAW ha servido para estimular y motivar a gran parte de la membresía.
- Algunas Secciones y Estructuras han crecido en membresía y activismo a lo largo de la campaña SVAW.

- Algunas Secciones y Estructuras han aprendido a trabajar bien en nuevas asociaciones.
- En algunos equipos y Secciones y Estructuras se han probado nuevos enfoques para promover cambios.
- Hay mayor conciencia de la importancia decisiva de desarrollar buenas bases de datos y mecanismos de seguimiento para las campañas globales, y el equipo SVAW y la Unidad de Aprendizaje e Impacto introdujeron cambios positivos hacia el final de la campaña.

ASPECTOS QUE NO HAN CAMBIADO: DIFICULTADES PARA EL PERSONAL

Los cambios de enfoque y las tensiones resultantes crearon numerosas dificultades al personal, algunas de las cuales no se han superado.

AL EQUIPO SVAW

- En este contexto era preciso "trabajar de modo distinto", pero el equipo SVAW carecía de autoridad para coordinar o gestionar la investigación y la política necesarias para sostener una campaña global coherente.
- En todo el movimiento, el personal de la campaña SVAW se ha sentido marginado en muchos aspectos, y ha habido mucha rotación de personal dentro, por ejemplo, del SI y de algunas Secciones y Estructuras, como Amnistía Internacional Estados Unidos.
- Gran parte del personal de la campaña SVAW entrevistado afirma haber tenido mucho estrés y excesivo trabajo. Durante la revisión se han observado preocupantes señales de infelicidad en el personal, principalmente en mujeres.

AL PERSONAL DE INVESTIGACIÓN DE LOS PROGRAMAS REGIONALES

- Ha tenido excesivo trabajo de carácter regional, que se esperaba que sacara adelante.
- No recibió preparación suficiente ni a tiempo para entrevistar a mujeres vulnerables ni recibió apoyo para reforzarlo tras contextos difíciles.
- No hubo políticas de protección de la infancia o éticas para orientar su trabajo.
- Se esperaba que estableciera nuevos conjuntos de asociaciones y mantuviera las redes existentes de informadores clave.
- Parte del personal de investigación no veía clara la nueva campaña global.

AL PERSONAL REGIONAL DE CAMPAÑA

- Parte de él no sabía bien cómo vincularse a la campaña SVAW, excepto para acceder a apoyo adicional y a presupuestos de campaña.
- Tenía un presupuesto limitado para el trabajo de campaña y recursos insuficientes, pero las Secciones y Estructuras demandaban mucho de él.

Los cambios necesarios para trabajar en las funciones clave del SI (investigación, campañas y política) fueron lentos o no produjeron. Se siguió compitiendo por los presupuestos y planificando simultánea pero no conjuntamente, y no hubo un alineamiento claro ni la sensación de trabajar unidos por un conjunto de metas comunes.

En todo el movimiento, la comunicación dentro del SI y entre éste y las Secciones y Estructuras fue insuficiente, por lo que a menudo el personal no sabía quién estaba haciendo qué ni cómo ni cuando su trabajo encajaba en el planteamiento general. No se cumplían siempre los plazos, los informes de la investigación les llegaban a menudo tarde al personal de campaña y a las Secciones y Estructuras, se elaboraban a veces múltiples informes sin tener en cuenta ninguna prioridad y no se coordinaba bien el trabajo de las Secciones y Estructuras en torno a las actividades de campaña. El seguimiento y la evaluación, relativamente nuevos para Amnistía Internacional, fueron poco uniformes, por lo que el personal no recibía una descripción clara de lo que se hacía, quién lo hacía, dónde y cuándo en el marco de la campaña global. La información y las enseñanzas no se compartían ampliamente.

Aunque un enfoque clave era el cambio de actitudes y conducta de los agentes estatales y no estatales con respecto a la violencia contra las mujeres, la balanza de los recursos de Amnistía Internacional no se inclinó de manera apreciable en favor del Sur global. La mayoría de las Secciones y Estructuras del Sur seguían siendo entidades pequeñas y con presupuesto limitado, no podían realizar investigaciones para trabajo sobre el propio país (WOOC), no conformaban la agenda de investigación general de sus países y a menudo no participaban en la investigación. Carecían de recursos para elaborar materiales de campaña, aunque muchas adaptaron los proporcionados por el SI, y algunas prepararon solas algo de material a pequeña escala.

A menudo no estaba claro a quién correspondía la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas respecto de los distintos elementos del trabajo y la tarea de garantizar su coordinación, orientación, pertinencia y uso.

3. CUESTIONES QUE HAN AFECTADO AL PROCESO DE REVISIÓN Y A LOS RESULTADOS

CUESTIONES INTERNAS QUE HAN AFECTABAN A LO QUE PODÍA CONSEGUIRSE CON LA REVISIÓN

La revisión suponía un reto importante. Había que evaluar una campaña de seis años en cada uno de los países donde Amnistía Internacional trabaja y tiene presencia y que determinar lo que había cambiado para las mujeres que sufren violencia en el plano de la política, la legislación, la responsabilidad del Estado en la violencia contra las mujeres, la financiación, las actitudes y la conducta de las mujeres y los hombres en el ámbito de la comunidad. La revisión suponía también examinar el crecimiento de Amnistía Internacional, el aumento del activismo y la incorporación de la perspectiva de género dentro de la organización.

A fin de realizar la revisión era importante determinar claramente lo que se había esperado de la campaña y a qué había estado dirigida. No era fácil, porque:

- La campaña tenía dos estrategias muy distintas, sin relación, en gran medida, entre sí y modificadas a lo largo del tiempo.
- Las metas eran tremendamente ambiciosas –por ejemplo, conseguir que la violencia contra las mujeres fuera universalmente inaceptable– y muchas no se podían alcanzar en seis años.
- Había múltiples y variados fines y objetivos en el SI y en las Secciones y Estructuras.

La falta de una estrategia rectora clara y acompañada de un plan unificado hacía que resultara difícil definir qué quería Amnistía Internacional conseguir en seis años. El problema de los fines en gran escala y variables se veía agravado por:

- La ausencia de una base de datos central para registrar el trabajo realizado.
- La falta de datos acordados y claros sobre los presupuestos.
- Información limitada sobre lo que se hacía, quién lo hacía y qué seguimiento y evaluaciones se hacían en el movimiento.
- Muy pocas evaluaciones disponibles, conocidas o compartidas en el movimiento.

La falta de datos presupuestarios acordados y exactos continuó a pesar del duro trabajo del equipo, y no se presentó ningún presupuesto en la revisión. No hay un lugar central donde guardar las evaluaciones, y hasta el final de la revisión los encargados de llevarla a cabo

estuvieron encontrando todavía evaluaciones de las que nunca antes habían tenido noticia. Son muy pocas las revisiones externas que parecen aprobarse o estar disponibles públicamente, y son muchas las revisiones internas que no parecen haberse difundido ampliamente. Las revisiones no conforman directamente el aprendizaje ni la práctica en Amnistía Internacional.

Por todos estos factores, resultaba difícil saber y definir que tenía que lograrse y que se logró realmente.

METODOLOGÍA

El equipo SVAW comprendía el reto que planteaba la magnitud de la revisión, por lo que se acordó aplicar un enfoque basado en casos. El plan consistía en ahondar mucho en varios casos de países y temas a fin de comprender la campaña SVAW, recoger datos sobre ella y analizarla. De los cuatro casos del Sur global elegidos, dos (Kenia y Venezuela) dieron resultado, y otros dos (Uganda y Nepal), no. El personal y las entidades asociadas, así como parte de la membresía, se involucraron activamente en los dos primeros, pero no tanto en Uganda debido a otras prioridades, mientras que en el caso de Nepal, al final no se pudo visitar el país por razones internas. El caso de Amnistía Internacional Reino Unido y las aportaciones de varias Secciones del Norte fueron muy importantes.

Los casos se complementaron con entrevistas, cuestionarios, asistencia a reuniones clave en Europa, un activo grupo asesor y lectura de diversos documentos e informes. Muchas personas –del personal, de entidades asociadas y de la membresía– participaron de buen grado y abiertamente en la revisión. Otras se desentendieron, o costó contactar con ellas.

Es interesante observar varias características de las entrevistas con personal:

- Todas las entrevistas fueron muy distintas.
- No había un discurso común sobre el trabajo SVAW dentro de los equipos, en el conjunto de las funciones ni en el movimiento.
- Eran patentes la forma fragmentada de trabajar y la falta de una visión común y un sentido común de la rendición de cuentas.
- Las personas entrevistadas conocían su propia experiencia y su propio trabajo con todo detalle y querían que quedara constancia de ello, pero a menudo no sabían apenas nada del trabajo de las demás.
- Hablaban abiertamente, pero pedían confidencialidad, y varias mostraron temor a que se las citara.
- Algunas personas se mostraron muy críticas unas con otras, y fue necesario suavizar sus comentarios en el informe final de la revisión.

- Resultó imposible hacerse una "idea global" por medio de una selección de entrevistas, sobre todo en el SI, por lo que se fueron añadiendo cada vez más entrevistas. Se perdió mucho tiempo en este proceso.

Originalmente nuestro objetivo era trabajar *con* personal y socios en un proceso conjunto de comprensión y conocimiento del trabajo de la campaña SVAW, sus logros y sus dificultades. En realidad, resultó muy difícil. No conseguimos desarrollar un proceso participativo y conjunto, como nos habíamos propuesto en un principio: parece que el método preferido de comunicación e internación consiste en esperar a que se distribuyan informes escritos y hacer comentarios por escrito. Trabajamos en relativo aislamiento, con reuniones consultivas ocasionales y, más tarde, dos o tres sesiones cara a cara para recibir comentarios. Los comentarios y el debate de las reuniones del grupo asesor y las sesiones cara a cara fueron muy interesantes, y vimos que estas reuniones eran mucho más productivas y constructivas que la técnica de estar yendo y viendo con documentos sobre lo escrito en la revisión. Sin embargo, parece que la gente prefiere trabajar con documentos y comentar borradores.

COMENTARIOS AL INFORME PRINCIPAL

Los participantes en los análisis de casos han enviado comentarios, en general muy positivos, sobre el informe de la revisión. Se han recibido comentarios informales muy favorables a las conclusiones, y gran parte del personal agradece ver su experiencia e ideas claramente reflejadas en el informe. Parte del personal del SI ha expresado cierta preocupación, porque considera que el informe es negativo y, en algunos casos, inexacto. No obstante, muchas personas han reconocido las cuestiones expuestas, y son pocos los puntos cuestionados; de hecho, muchas de las conclusiones principales se hacen eco de las extraídas en anteriores evaluaciones del trabajo SVAW y otras campañas.

Están comenzando a aparecer las primeras señales del cambio que las conclusiones de la revisión han contribuido a provocar dentro de Amnistía Internacional. Por ejemplo, el género es un elemento básico del nuevo Plan Estratégico Integrado (PEI) y la Declaración de Prioridades Globales, y se ha establecido un Grupo de Trabajo sobre Diversidad y Perspectiva de Género. El modo de conseguir que estos cambios de la retórica de Amnistía Internacional se traduzcan e incorporen a la práctica representa un reto: hay que crear todavía presupuestos, estrategias, planes y mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas del personal con respecto al género y a los derechos de las mujeres.

4. ¿QUÉ SE HA HECHO Y QUÉ SE HA CONSEGUIDO EN LA CAMPAÑA SVAW?

¿QUÉ SE HA HECHO EN LA CAMPAÑA SVAW?

Se hicieron multitud de actividades y mucho trabajo, especialmente en los primeros años. Se pidió trabajar en la campaña a todas las Secciones y Estructuras, y lo hicieron de muchas formas:

- Los equipos de investigación de Amnistía Internacional elaboraron 64 informes: 38 en el periodo 2004-2005, y 26 en el periodo 2006-2010. Las Secciones y Estructuras del Norte elaboraron varios informes de investigación WOOO, 11 de los cuales se presentaron como informes de Amnistía Internacional.
- El ámbito de la investigación fue muy amplio, y abarcaba temas como la violencia sexual y la violación en situaciones de conflicto, la violencia en el ámbito del hogar, la trata, el acceso de las mujeres a la justicia, la diligencia debida y el papel de los agentes estatales y no estatales en la prevención de la violencia contra la mujer, la escuelas seguras para las niñas, las necesidades de ofrecer servicios a las mujeres que sufren violencia, el VIH y el sida, etc. Los informes fueron sobre África (26), América (14), Europa y Asia Central (11), Asia (7) y Oriente medio y el Norte de África (6).
- Muchas Secciones y Estructuras formaron importantes asociaciones y redes, especialmente la coalición para poner fin a la violencia contra las mujeres del Reino Unido y Estados Unidos y la red TUN (No más violación) de Kenia, Irlanda y Suecia (tomado de la muestra de países visitados o de quienes contactaron con el equipo encargado de la revisión).
- El SI fomentó varias asociaciones en torno a la campaña SVAW y realizó dos talleres para entidades asociadas con objeto de recibir asesoramiento y comentarios sobre la campaña global en 2007 y 2008.
- Se emprendieron muchas acciones de campaña. Algunas fueron acciones sobre investigación WOOO, en las que se movilizó a la membresía para que actuará sobre cuestiones relacionadas directamente con las mujeres y la violencia contra ellas, por ejemplo captación de apoyos en favor de las personas refugiadas en municipios de Suecia, en favor de la educación de las fuerzas para el mantenimiento de la paz sobre la violencia sexual en los conflictos en Irlanda, en favor de la acción gubernamental conjunta sobre la violencia contra las mujeres en el Reino Unido, sobre el derecho de las mujeres indígenas a recibir protección en Estados Unidos, en favor de la aprobación de una nueva ley de delitos sexuales en Kenia (basado en investigación para la acción no publicada, realizada en Kenia) y sobre la inclusión de la cuestión de la violencia contra las mujeres en las elecciones municipales en Venezuela.
- Se emprendieron muchas acciones de campaña en torno a cuestiones de otros países, en las que la membresía se dedicó, por ejemplo, a apoyar la apertura de refugios en Turquía y

captar apoyos en favor de cambios legales en este país, apoyar a las defensoras de los derechos humanos en Irán o enviar postales en apoyo de la justicia para las mujeres en Latinoamérica. Hubo, desde luego, gran número de marchas, actividades de envío de cartas y postales y ciberacciones de membresía de todo el movimiento, relacionadas con informes de investigación y cuestiones de interés clave de la campaña SVAW, pero que no se documentaron centralmente, por lo que sólo pueden especificarse visitando cada país y hablando con las personas encargadas del trabajo SVAW.

- Se organizaron giras de oradores y de sensibilización sobre las personas desaparecidas en México, las mujeres de solaz en Japón y muchas otras cuestiones.
- Se organizaron conferencias y seminarios y se hicieron vídeos para aumentar la sensibilización, atraer a hombres preocupados por estas cuestiones para hablar de ellas (por ejemplo en las naciones del Reino Unido) y para agrupar a organizaciones de mujeres de una misma región para compartir conocimientos (por ejemplo en el Golfo Pérsico).
- En algunas partes, la membresía captó apoyos en el Parlamento, el gobierno y los ayuntamientos locales sobre cuestiones de interés específico.
- Hubo personal que participó con entidades asociadas en actividades de formación de la policía, los jueces y los funcionarios locales sobre cuestiones de violencia contra las mujeres –por ejemplo, en Kenia se elaboró un manual sobre procedimientos relativos a la violación para médicos y abogados y se impartió formación–.
- El personal del SI y de las Secciones y Estructuras realizó trabajo de captación de apoyos en la ONU y la Comunidad Europea sobre cuestiones específicas relativas a la violencia contra las mujeres, como la violencia sexual en el conflicto de la República Democrática del Congo y la redefinición del delito de violación en Europa. Se desarrollaron y aprobaron avanzadas ideas a cerca de una nueva política de Amnistía Internacional sobre el aborto para la campaña SVAW.

¿QUÉ SE HA CONSEGUIDO Y QUE ES LO QUE MÁS A CONTRIBUIDO A CAMBIAR EL CONTEXTO PARA LAS MUJERES?

Los logros están bien documentados en la revisión de cada caso. Entre ellos figuran:

- El poder de la investigación WOOO: la investigación local, vinculada a campañas en el propio país, dio lugar a auténticos cambios en algunos de los países estudiados (Estados Unidos, los países nórdicos, Irlanda, Reino Unido). Entre tales cambios, documentados y evidenciados cuidadosamente por cada país, figuran: firma del Convenio del Consejo de Europa sobre la lucha contra la Trata de Seres Humanos por el gobierno británico, más fondos para las mujeres indígenas y más notoriedad de la necesidad de una ley sobre la violencia contra las mujeres en Estados Unidos, sensibilización y acción sobre la violación en Irlanda, obligación de ofrecer refugio a las mujeres maltratadas en Suecia y mayor protección a las mujeres violadas en los países nórdicos, una nueva ley de delitos sexuales en Kenia y el compromiso electoral de algunos candidatos a alcaldes a poner fin a la violencia contra las mujeres en Venezuela.

- El trabajo en estrecha colaboración con entidades asociadas y en redes, como el realizado en Estados Unidos, Suecia y Kenia, condujo a cambios específicos de, por ejemplo, política, legislación y financiación respecto a las mujeres indígenas y las mujeres violadas. Las redes expusieron problemas, sensibilizaron y captaron apoyos en favor del cambio directamente en relación, por ejemplo, con los códigos de conducta de las fuerzas para el mantenimiento de la paz, la necesidad de una política conjunta sobre la violencia contra las mujeres en todo el gobierno, la promoción de las personas refugiadas, por ejemplo en el Reino Unido e Irlanda.
- El trabajo de Amnistía Internacional amplificó la preocupación expresada por el activismo en favor de los derechos humanos y los derechos de las mujeres en varios países.
- Los métodos de campaña participativos, como los utilizados en muchas partes de África, sirvieron para sensibilizar y cuestionar actitudes por medio, por ejemplo, de teatro, psicodrama e interacciones cara a cara con grupos de mujeres. Los métodos de campaña formales, que hacían uso del envío de cartas y postales y el ciberactivismo, tendían a ser menos efectivos en África, donde prevalece la tradición oral más que la escrita.
- El hecho de tener varios informes y acciones de trabajo SVAW en Europa permitió al SI y las Secciones y Estructuras realizar efectivas actividades de captación de apoyos sobre la redefinición del crimen de violación.
- El trabajo con municipios y con la policía –por ejemplo, en Venezuela– sirvió para sensibilizar.
- La sensibilización sobre el derecho de las mujeres a recibir protección contribuyó a generar un aumento del número de denuncias de violencia presentadas ante la policía por mujeres en Venezuela.
- Hubo captación de apoyos en la ONU sobre las mujeres en situaciones de conflicto y su necesidad de protección y en la Comunidad Europea sobre la redefinición del crimen de violación.

Hay, sin duda, muchos más ejemplos de cambio positivo en todo el movimiento, pero, debido a la falta de un buen procedimiento de presentación de informes, una base de datos común y recogida de datos sobre cambios, sólo pueden verse visitando cada país. Lamentablemente, los datos existentes disponibles son incompletos.

Se ha conseguido mucho en los países del Norte donde realizaron su propia investigación, hicieron campaña con su membresía sobre cuestiones que conocía y entendía bien, captaron apoyos en personas a las que se tenían acceso y con las que compartían idioma y cultura y disponían realmente de recursos para preparar materiales y emprender acciones. Estas condiciones no se daban en casi ningún contexto en el Sur, aunque los ejemplos de Kenia y Venezuela muestran que cuando el trabajo de campaña se planifica, realiza y apoya con investigación para la acción a escala local se pueden conseguir cambios.

¿QUÉ ES LO QUE NO HA IDO TAN BIEN?

- Los informes de las investigaciones llegaban a veces tarde y el enfoque de la investigación cambiaba, por lo que los activistas no tenían a veces buen material con el que trabajar en las campañas que habían iniciado o que se habían comprometido a hacer.
- La relación entre la investigación realizada y las estrategias de campaña era muy débil: no se sabe si se hizo campaña sobre todos los informes de investigaciones ni qué investigación se valoró y utilizó más y de cuál se hizo en gran medida caso omiso.
- No había colaboración en el trabajo de campaña por países fuera del propio país, por lo que no había una voz/masa crítica respecto a la cuestión. De hecho, resulta muy difícil determinar qué Secciones y Estructuras hicieron campaña sobre qué cuestiones y en qué países.
- Debido a la falta de enfoque de la campaña SVAW, la investigación y el trabajo de campaña fueron, en algunos casos, muy dispersos y fragmentados.
- El personal de Amnistía Internacional en el Sur global tiene poca influencia en los informes de investigación y los mensajes de campaña utilizados en su propio país. Debido a ello se reduce la eficacia de la organización en cuestiones como la violencia contra las mujeres, que tiene que abordarse a escala local, además de nacional e internacional.
- Los mensajes de campaña ajenos al país pueden ser contraproducentes en algunos países dada la actual política norte sur.
- Aunque se utilizaron algunos métodos participativos (por ejemplo, en partes de África), Amnistía Internacional se basa principalmente en una gama limitada de métodos de campaña –como envió de cartas y postales– que pueden no ser los más efectivos para producir cambios respecto a la violencia contra las mujeres.
- La comunicación entre el SI y las Secciones y Estructuras no fue buena a veces.
- La falta de una estrategia de retirada de la campaña dejó a muchas Secciones y Estructuras incapaces de saber cómo terminar o continuar el trabajo sobre la campaña y sus asociaciones, muchas de las cuales habían ido formando con mucho esmero a lo largo del tiempo. Los activistas no recibieron asesoramiento sobre cómo terminar el trabajo sobre la campaña hasta que ésta estuvo casi acabada, lo cual fue motivo de gran preocupación para el personal de las Secciones y Estructuras. Temían perder su reputación y que se les viera como un simple medio con que conseguir algo si dejaban sin más a los socios que con tanto esmero habían "atraído"; sin embargo, no se ha explicado claramente cómo continuará el trabajo para combatir la violencia contra las mujeres y cómo se pueden financiar las asociaciones dedicadas a él existentes.

No está claro cómo espera Amnistía Internacional efectuar cambios en los agentes estatales y no estatales en relación con la violencia contra las mujeres por medio de comunicaciones de campaña por escrito y a larga distancia. Es preciso analizar todavía más los probables vínculos entre las acciones de campaña y los cambios previstos. Trabajar sobre los DESC

hará necesario replantearse algunas estrategias de campaña básicas de Amnistía Internacional y ampliar las metodologías y enfoques utilizados.

Con la campaña SVAW se han conseguido –y se ha contribuido a conseguir– muchos cambios a escala local y de país. Pero hay pocos indicios de que Amnistía Internacional haya sabido utilizar su “poder” (su nombre y reputación, recursos, trabajo de investigación y de acción) para “cambiar el discurso global”, hacer que la violencia contra las mujeres sea algo inaceptable o garantizar que el Estado asume la responsabilidad de las acciones de los agentes estatales y no estatales sobre la violencia contra las mujeres (diligencia debida).

5. ENSEÑANZAS DECISIVAS PARA AMNISTÍA INTERNACIONAL EN EL FUTURO

DERECHOS DE LAS MUJERES

Los derechos de las mujeres como derechos humanos y el trabajo sobre DESC están sin duda más integrados en las ideas y el trabajo de Amnistía Internacional que antes de la campaña SVAW. Se han establecido en muchos países buenas asociaciones con organizaciones de mujeres y de derechos humanos interesadas en el trabajo SVAW, pero su futuro es incierto. Los derechos de las mujeres no forman parte aún del ADN de Amnistía Internacional, como se pretendía con la campaña SVAW, porque:

- El Plan de Acción sobre Género falló.
- Todos los documentos iniciales elaborados para la campaña Exige Dignidad carecían de un análisis de género o de metas relativas a los derechos de las mujeres.
- El resto de las nuevas campañas también carecen de un análisis explícito de los derechos de las mujeres o de un compromiso con ellos, a pesar de ser explícito en el PEI el compromiso con el género.
- Parte del personal no ve la necesidad de adquirir conocimientos sobre los derechos de las mujeres o de trabajar sobre ellos; se sigue viendo como algo optativo.
- Hay poca o ninguna formación sistemática del personal sobre el género en el SI y en las Secciones y Estructuras.
- Con el final de la campaña SVAW, la cantidad de personal empleado para trabajar sobre la violencia contra las mujeres y los derechos de las mujeres se ha reducido tanto en el SI como en las Secciones y Estructuras.
- La nueva Unidad sobre Género, Sexualidad e Identidad tiene por objeto dirigir el trabajo del SI sobre género y las cuestiones conexas en el nuevo PEI, que comenzó en abril. El personal de la unidad está en proceso de contratación. Su mandato parece en la actualidad poco flexible.
- El Grupo de Trabajo sobre Diversidad y Perspectiva de Género, nombrado por el Comité Ejecutivo Internacional (CEI), cubre un gran lienzo que incluye diversidad de todas las clases, aunque tiene que informar en el plazo de un año.¹

- En el SI y en algunas Secciones y Estructuras no se destinan actualmente fondos a la incorporación de una perspectiva de género. Los incentivos para dar prioridad a este trabajo no parecen claros.

Estas cuestiones constituyen un verdadero motivo de preocupación, porque las desigualdades de género se entrecruzan con toda diferencia en la vida humana, y los derechos de las mujeres –o la falta de ellos– son fundamentales para el trabajo sobre los derechos humanos.

RECOMENDACIONES

- Hace falta con urgencia un plan claro para garantizar que Amnistía Internacional se toma los derechos de las mujeres en serio. En tal plan se debe explicar con claridad qué personal es responsable de impulsar este trabajo, qué autoridad tiene este personal (particularmente sobre el tiempo de otras personas) y qué plazos hay. Hay que hacer un seguimiento adecuado del plan y que establecer mecanismos transparentes de rendición de cuentas que especifiquen de qué debe rendir cuentas cada persona, ante quién y cómo se le hará rendir cuentas del cumplimiento de su función en el plan.
- El plan debe ir dirigido a conseguir que el trabajo en favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres se incorpore a la labor de Amnistía Internacional con medidas como formar al personal sobre estas cuestiones, garantizar que son un aspecto esencial de cada tarea de investigación y acción, crear incentivos adecuados para animar al personal a tomarse las cuestiones de género y los derechos de las mujeres en serio y establecer claras líneas de rendición de cuentas de la aplicación de un enfoque de género a todo el trabajo.

CAMPAÑAS GLOBALES

ESTRATEGIA Y PLAN DE RETIRADA PARA LAS CAMPAÑAS GLOBALES

Amnistía Internacional tiene importantes recursos para el análisis y el pensamiento conceptual, pero se recomienda lo siguiente:

RECOMENDACIONES

- Es preciso tener una estrategia rectora desde el principio de la campaña.
- La estrategia tiene que ser clara y que estar centrada a fin de que el personal la entienda. En todo el movimiento, el personal debe tener la oportunidad de examinarla antes de que esté terminada a fin de que pueda sentirse participe en ella y saber cómo aplicarla. No se debe cambiar de metas y objetivos en ningún momento.
- Hacen falta orientación o un plan de aplicación para que el personal del SI sepa qué tiene que hacer, cómo, por qué y con quién. Tiene que comprender su función y cómo y cuándo necesita trabajar con otras personas. Esta orientación o plan tiene que conocerse bien también en las Secciones y Estructuras, de manera que sepan qué cabe esperar del SI y qué se espera de ellas.
- Hace falta más planificación conjunta: los planes y presupuestos para las campañas globales tienen que elaborarse de manera conjunta, abarcando las áreas clave de la investigación, la política y las campañas. Hace falta buena coordinación dentro del SI, entre éste y las Secciones y Estructuras y en todo el movimiento.

- Es preciso que las personas de quienes se espera que pongan en práctica los planes “se sientan partícipes” en ellos. Tiene que haber transparencia en las funciones, las responsabilidades y el modo de hacer rendir cuentas a las personas y los equipos, para impedir que, ante la falta de claridad, se adopten conductas “defensivas”.
- El trabajo tiene que ser “posible de hacer”, realista y gestionable (para reducir la excesiva renovación de personal existente y motivar al personal).
- Hay que tener una clara estrategia de retirada de las campañas mucho antes de que vayan llegando a su fin. La estrategia ha de estar basada en el hecho de que Amnistía Internacional haya cumplido con su función más que en un calendario arbitrario o en una decisión presupuestaria. Debe examinarse junto con las entidades asociadas para que quede claro por qué, cómo y cuándo se darán por terminadas las asociaciones.

TRABAJO SOBRE EL PROPIO PAÍS (WOOC)

Hay claros indicios de que tanto la investigación WOOC realizada como el trabajo de campaña que se adaptó al contexto local de país han servido para producir cambios específicos previstos. Cada país se centró en cuestiones distintas, que se determinaron por medio de una estrecha colaboración con nuevos socios y en las que se tuvieron en cuenta las necesidades y otros factores del contexto evaluados. El trabajo WOOC ha funcionado porque:

- Estaba basado en realidades y prioridades locales y nacionales y hacía necesario un buen conocimiento del contexto local.
- Hacía que la investigación y el trabajo de campaña conexo fueran relevantes y estuvieran matizados, y abordaba cuestiones de poder.
- Hacía necesario crear modelos de cambio y aplicar enfoques y métodos no tradicionales que resultaran apropiados para producir cambios concretos en su contexto (por ejemplo, trabajo por medio de coaliciones, captación estratégica de apoyos, formación de la policía, teatro participativo, programas de radio, investigación conjunta). Animaba al personal a relacionarse con el gobierno de manera distinta, a saber, evitando los enfrentamientos y tratando de buscar soluciones.
- Permitía el acceso directo a foros clave de toma de decisiones como el gobierno, los miembros de parlamento, los ayuntamientos, los proveedores de apoyo a personas refugiadas y de otros servicios y las mujeres que sufren violencia.
- Suponía tratar con entidades asociadas que tenían habilidades complementarias y sabían cómo impulsar el cambio. Permitía a Amnistía Internacional ver cómo encajaba en una imagen más amplia, formada por múltiples agentes empeñados en poner fin a la violencia contra las mujeres.

RECOMENDACIONES

- Es preciso apoyar a un número mayor de Secciones y Estructuras para que adquieran la capacidad necesaria para realizar esta investigación y el trabajo de campaña conexo. Se deben poner recursos (humanos y económicos) a disposición de las Secciones y Estructuras que carecen actualmente de ellos para realizar investigación WOOC y el trabajo de campaña conexo. Debe aclararse y dinamizarse el proceso de aprobación

de la investigación para impedir demoras innecesarias y animar a las Secciones y Estructuras a realizar su propia investigación. Se deben fomentar nuevas metodologías y enfoques que aborden los factores culturales, jurídicos, religiosos y de otras clases que hacen posible actualmente que la violencia contra las mujeres se vea como "la norma". Para que se produzcan cambios para las mujeres hacen falta también nuevas formas de trabajar en la comunidad y en el nivel del Estado. El principio de derechos humanos de participación podría reforzarse dando voz a las personas afectadas en vez de hablar en su favor.

EL SUR GLOBAL

Las Secciones y Estructuras del Sur consideraban la campaña SVAW muy relevante para sus realidades locales. Por consiguiente, fue una importante parte de su trabajo, y muy motivadora, además, puesto que era algo sobre lo que podían hacer un trabajo concreto. Emplearon innovadoras metodologías y adaptaron las acciones a sus necesidades locales, lo que permitió a varias Secciones y Estructuras informar de auténticos cambios (por ejemplo, en Kenia y Venezuela). Sin embargo, muchas Secciones y Estructuras vieron limitadas sus posibilidades de acción porque no tenían capacidad (humana y económica) suficiente para una campaña tan ambiciosa. Además, tenían muy poco control sobre la investigación realizada en sus países y no participaban mucho a la hora de decidir qué otras Secciones y Estructuras harían campaña sobre sus países y cómo. Su insuficiente representación formal dentro del movimiento hace que les cueste hacer oír su voz.

RECOMENDACIONES

- Es preciso aumentar los presupuestos y los recursos del personal para ajustarlos a las metas de las campañas, lo cual incluye proporcionar fomento de la capacidad y recursos suficientes para realizar investigación WOOO y preparar actividades y materiales adecuados al contexto.
- El personal debe participar en la decisión de qué investigación realizar en su país, así como en la investigación misma. Para ello se requiere mejor comunicación y dialogo equitativo con los equipos de investigación del SI.
- Las Secciones y Estructuras que realicen trabajo de campaña en países donde Amnistía Internacional tenga presencia deben trabajar en colaboración con las Secciones o Estructuras de esos países para determinar qué enfoques y métodos será más apropiado utilizar.
- La campaña SVAW reconoció abiertamente las cuestiones que era necesario abordar para hacer crecer el trabajo y la membresía de Amnistía Internacional en el Sur global, prestando especial atención a África y Oriente Medio y el Norte de África. Es preciso continuar con las iniciativas tomadas.
- Es preciso entablar con urgencia un debate sobre la estrategia existente para el fomento de mayor autonomía, representación y capacidad de decisión en el Sur global.

ASOCIACIONES

Las Secciones y Estructuras establecieron excelentes asociaciones; el personal gestionó con eficacia el temor de ser tachados de "oportunistas" y se establecieron buenas asociaciones y redes en varios países (por ejemplo, Kenia, Irlanda y Reino Unido). Esto permitió a Amnistía Internacional conocer el contexto y el contenido aportados por otras entidades y ser pertinente en un campo de trabajo nuevo para la organización. Aumentó la credibilidad de Amnistía Internacional y le permitió conocer nuevos enfoques y formas distintas de trabajar.

Amnistía Internacional aportó su nombre, fondos y habilidades clave a las redes mediante un proceso bidireccional de puesta en común y aprendizaje. Trabajar estratégicamente en redes y alianzas aumentó la voz/masa crítica necesaria para el cambio respecto a la violencia contra las mujeres. No obstante, pocos socios del SI quisieron participar en la revisión, lo cual fue motivo de preocupación.

RECOMENDACIONES

- Amnistía Internacional debe seguir adoptando la práctica de escuchar a las entidades asociadas y aprender de ellas. Tiene que tener cuidado de no parecer autoritaria y querer dominar la agenda o “utilizar” a los demás en beneficio propio. Hay que llegar a acuerdo muy claro sobre las funciones y responsabilidades que han de asumirse en las asociaciones y que tener una interpretación común de ellas.
- Para que las asociaciones aporten beneficios a largo plazo es preciso institucionalizarlas; no deben estar basadas en relaciones personales.
- Es preciso acordar con las entidades asociadas estrategias de retirada con mucho tiempo de antelación para impedir que la retirada tenga efectos negativos para el desarrollo de futuras asociaciones y entrañe riesgos para la reputación.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, Y APRENDIZAJE

No hubo concepto ni práctica de seguimiento de la campaña SVAW como esfuerzo global por producir cambios en favor de las mujeres. No había casi ninguna base de datos de seguimientos en el SI y las Secciones y Estructuras que pudiera aprovecharse para esta revisión. Se dedicó poco tiempo a la reflexión, el aprendizaje y el análisis en común para saber si el trabajo se realizaba de manera que pudiera dar lugar a cambios transformadores. Aunque el SI, Secciones y Estructuras concretas y miembros del personal hicieron algunos seguimientos, notificaciones y evaluaciones, no era fácil acceder a este material; no había una cultura consolidada de comunicación, puesta en común y aprendizaje entre departamentos o países. Parecía haber mucha resistencia al autoanálisis, la evaluación externa y el intercambio de trabajo con transparencia, lo cual contrasta acusadamente con la exhaustiva crítica de los gobiernos y otras agencias por la que Amnistía Internacional es famosa.

RECOMENDACIONES

- Es preciso dar al personal espacio y tiempo para que comprenda cómo se produce el cambio y elabore y comunique sus planes, de los cuales debe hacerse, a su vez, un seguimiento.
- Debe hacerse un seguimiento de las campañas globales a escala mundial y local. Hay que llevar un registro local y centralmente de quién hace qué y cuándo, y que utilizar a menudo estos datos para evaluar el progreso de la campaña.
- Hacen falta un diálogo y una reflexión frecuentes, continuos y estructurados sobre la gestión de la campaña, la conveniencia de las intervenciones, los cambios o el impacto (positivo o negativo) producidos y la orientación de la campaña, en los que se determine qué ha funcionado bien y qué no ha ido tan bien.

- Es preciso compartir lo aprendido, debatirlo y utilizarlo para dar forma al trabajo futuro mejorando los canales de comunicación y eliminando los compartimentos estancos de Amnistía Internacional.
- El seguimiento, el aprendizaje y la evaluación del impacto tienen que ser funciones inherentes al trabajo de campaña y con proyectos, han de ser parte fundamental de la función de cada persona. Tiene que haber claridad con respecto a quién se encarga del seguimiento y la reflexión, quién de poner en común lo aprendido y quién de hacer los cambios subsiguientes, así como a qué autoridad se conferirá a estas personas y cómo se les hará rendir cuentas. También debe haber claridad con respecto a quién gestionará el proceso general y cómo se les hará rendir cuentas.
- La LIU tiene que tener no sólo la responsabilidad de garantizar lo indicado anteriormente, sino también la autoridad y los recursos necesarios para ello; tiene que desarrollar todavía más los sistemas y directrices de seguimiento y evaluación y que fomentar la capacidad del personal para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje.
- Hacen falta también más evaluaciones externas e independientes, gestionadas por la LIU, para mostrar a Amnistía Internacional cómo es realmente. Han de hacerse de manera participativa, que compartirse con transparencia y que utilizarse para mejorar el trabajo.

LAS FORMAS DE TRABAJAR Y LA CULTURA DE AMNISTÍA INTERNACIONAL

A las dificultades para determinar lo anteriormente indicado se suman diversas características del modo de trabajar y de la cultura de Amnistía Internacional que impiden al personal de talento de la organización desempeñar eficazmente su función, entre ellas:

- Las jerarquías y compartimentos estancos de Amnistía Internacional hacen de ella una organización bastante fragmentada, formal (internamente y con las Secciones y Estructuras) y con poco tiempo para el diálogo libre y abierto, la reflexión y el aprendizaje.
- La falta de claridad en relación con las funciones y responsabilidades – “a quién corresponde qué”– o con respecto a dónde reside la autoridad puede dar lugar a indecisión, incertidumbre e inseguridad del personal con respecto a su trabajo.
- Hay una cultura de enfrentamiento, más que de apoyo y colaboración. Asimismo, la complejidad del trabajo sobre los DESC hace necesario un enfoque muy diferente, que una al personal en el trabajo con un fin común, en el que comprenda la complejidad del trabajo y la necesidad de trabajar unidos. Hace necesario también prestar más atención al trabajo con los titulares de derechos para identificar problemas y soluciones.
- Faltan una buena comunicación bidireccional y capacidad de escuchar y de compartir. Esto puede dar lugar a múltiples demandas y comunicaciones, con sobrecarga para el personal.
- Las actuales formas de trabajar pueden restar capacidad al personal, especialmente al que tiene menos autoridad formal y al de las Secciones y Estructuras pequeñas.

RECOMENDACIONES

- El personal debe participar más activamente en la estrategia y la planificación y en los debates sobre qué va bien y qué no va bien. Hacen falta más espacio y tiempo (bien facilitados) para compartir motivos de preocupación y buscar ideas conjuntamente, tanto dentro de los equipos y departamentos como entre unos y otros. La organización debe fomentar y facilitar procesos para que la membresía se ocupe de pensar creativamente en las cuestiones que se planteen y reflexionar más sobre su función a la hora de producir cambios. Una comunicación transparente y mejor y líneas de rendición de cuentas más claras en toda la organización mejorarían la moral del personal y fomentarían una forma de trabajar basada en mayor medida en la colaboración y la unión.
- En general, si Amnistía Internacional quiere continuar trabajando sobre los DESC, necesita pasar de un enfoque en gran medida legal y de enfrentamiento a otro que incorpore mejor los principios de derechos humanos de participación, no discriminación, voz, transparencia y rendición de cuentas.
- Finalmente, en línea con las muchas recomendaciones de este informe de síntesis, si se van a tomar en serio el análisis y las recomendaciones de la revisión de la campaña y se van a utilizar para mejorar el futuro trabajo de Amnistía Internacional, es esencial explicar con claridad quién es responsable de difundir lo aprendido con la revisión y de hacer los cambios necesarios para mejorar la futuras campañas. Es preciso elaborar un plan claro, y poner en marcha mecanismos de rendición de cuentas.

NOTA FINAL

1 Según Amnistía Internacional, la finalidad del Grupo de Trabajo sobre Diversidad y Perspectiva de Género, creado y financiado por el CEI, es ver cómo puede el movimiento garantizar que es un lugar acogedor y un socio digno de confianza para las personas y grupos que viven en la intersección de múltiples formas de discriminación.

**Amnesty International
International Secretariat
Peter Benenson House
1 Easton Street
London WC1X 0DW**

www.amnesty.org

**AMNISTÍA
INTERNACIONAL**

