

AMNISTÍA INTERNACIONAL

## Trabajando con otros: una revisión independiente

Resultados y recomendaciones

*Julio 2010*

Mindy Sawhney y Ravindran Daniel

## **Contenido**

- A) Introducción
- B) Alcance
- C) Método
- D) Hallazgos
- E) Evaluación general
- F) Temas principales
- G) Recomendaciones

Apéndice 1: Términos de referencia

Apéndice 2: El trabajo de Amnistía Internacional con Moazzam Begg

Apéndice 3: Panorama general del rango del trabajo de Amnistía con otros

### **Abreviaturas**

AI	Amnistía Internacional
AIUK	Amnistía Internacional Sección Reino Unido
CTJ	Campaña Contra el Terror, Justicia
CDC	Centro de Derechos Constitucionales
CMCPM	Coalición Mundial Contra la Pena de Muerte
D	Director
DDHH	Derechos Humanos
DHM	Derechos Humanos de las Mujeres
EVCM	Campaña Erradicar la Violencia Contra las Mujeres
GS	Gita Sahgal
MB	Moazzam Begg
MdE	Memorandum de Entendimiento
OBC	Organización Basada en la Comunidad
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSG	Oficina del Secretario General
PAC	Proceso de Aprobación de Contenido
PIP	Panel de Iniciación de Proyectos
POSI	Plan Operativo del Secretariado Internacional
S/e	Secciones y estructuras
SI AI	Secretariado Internacional de Amnistía Internacional

## **A) Introducción**

Amnistía Internacional (AI) ha comisionado este estudio independiente y de alto nivel para ayudar a la organización a identificar e involucrarse con las lecciones aprendidas de las acusaciones de Gita Sahgal (GS), anteriormente Presidenta de la Unidad de Género, sobre su trabajo con Moazzam Begg (MB) y Cageprisoners en un memorándum interno con fecha 30 de enero de 2010 y un artículo publicado el 7 de febrero de 2010 en *The Sunday Times*.

A lo largo de este informe, AI ha ofrecido su completa cooperación y ha demostrado un interés genuino por permitir ser examinada. Nos gustaría agradecer a todo el personal y voluntarios de AI, actuales y pasados, por el tiempo y candor ofrecidos. También agradecemos a todas las personas y organizaciones interesadas en sociedad con AI, por su franca retroalimentación y su transparencia al compartir con nosotros algunos de los dilemas a los que se enfrentan al navegar en estos temas complejos y en transformación.

## **B) Alcance**

El alcance de esta revisión es considerar tres áreas interrelacionadas:

- La base sobre la que AI trabajó con MB y Cageprisoners, y cómo respondió a las preocupaciones presentadas
- Los temas más amplios presentados para la organización en su trabajo con otros
- La “mecánica” de la organización: las maneras en que los procesos internos de toma de decisiones, estructuras de rendición de cuentas y cultura le ayudan o perjudican en el desarrollo de relaciones adecuadas y efectivas con organizaciones externas.

Es importante señalar lo **no** hacemos como parte de esta revisión:

- No realizamos debida diligencia por ningún socio de AI; más bien exploramos cómo AI realiza este trabajo
- No examinamos la conducta de GS como empleada o de AI como empleador, ni los procesos asociados de recursos humanos
- No examinamos cómo respondió AI a los medios.

### **C) Método**

El liderazgo del Secretariado Internacional (SI) de AI y la Sección de Reino Unido de AI (AIUK) desarrollaron Términos de Referencia para una revisión independiente comenzando en mayo de 2010, que sería completada a fines de junio de 2010, tras las recomendaciones de un ejercicio interno de investigación iniciado por el SI AI en respuesta a un memorándum interno de GS y finalizado en marzo de 2010.

Como consultores externos con experiencia complementaria, en abril de 2010 se nos nombró para realizar el estudio y comenzamos nuestro trabajo en mayo de 2010. Además, AI nos proveyó con dos consejeros especialistas. Participar con los consejeros no era una obligación y estábamos en libertad de buscar consejo de otros expertos en vez de o además de los que nos ofrecían los consejeros.

Realizamos aproximadamente 85 entrevistas semiestructuradas y confidenciales con personal (antiguo y actual), representantes de la estructura de gobernanza e interesados externos, explorando las áreas mencionadas arriba. Nos acercamos a los principales signatarios de las tres peticiones presentadas a AI, a todas las personas mencionadas en el memorándum inicial de GS y a GS, y les solicitamos participar en el proceso de revisión. Desafortunadamente, algunas personas, incluyendo a GS, eligieron no participar en la revisión. Sin embargo, tanto MB como Asim Qureshi de Cageprisoners fueron entrevistados para este informe.

Además, solicitamos al personal presentarse a la entrevista y recomendar a otros miembros del personal e interesados externos a quienes deberíamos entrevistar. También examinamos una cantidad considerable de material escrito incluyendo revisiones externas, políticas, correspondencia electrónica y manuales de procedimiento. Nos beneficiamos ampliamente de la generosidad de los interesados externos al compartir documentos esclarecedores.

## **D) Hallazgos**

Esta sección resume nuestros hallazgos. Recopilamos una amplia cantidad de datos pero aquí nos limitamos a presentar nuestra evaluación de los temas críticos.

Nuestros hallazgos son:

### *Sobre Moazzam Begg y Cageprisoners:*

1. Nadie, interna o externamente, duda de que MB fue víctima de graves violaciones a sus derechos humanos (DDHH) y por lo tanto era apropiado trabajar sobre su caso. Además, no hay declaraciones sobre vínculos directos con grupos o actividades terroristas.
2. MB se encontraba entre los primeros detenidos en Guantánamo que fueron liberados y ha provisto información valiosa a AI y otras organizaciones de DDHH que hacen campaña contra los abusos en Guantánamo. MB fue entrevistado por diversos canales de televisión y estaciones de radio y se convirtió en una voz reconocida a favor de los derechos de los detenidos en Guantánamo, independientemente de su asociación con AI.
3. Las acusaciones contra MB incluyen dudas sobre sus actividades en Afganistán en 2001 y sus posibles implicaciones sobre su relación y/u opiniones sobre el Talibán y conocidos militantes 'Islamistas'/extremistas<sup>1</sup>. Así, varias de las preocupaciones presentadas por GS se relacionan con la ideología percibida de MB. MB ha negado públicamente las acusaciones en su contra presentadas por GS y otros, incluyendo aquellas en las que se duda de su compromiso personal con los DDHH.
4. La política de AI generalmente es de no comentar sobre ninguna ideología, aunque esta postura política es cuestionada.
5. Encontramos que la información inicial recabada sobre MB para apoyar el trabajo sobre su caso antes de su liberación, aunque fue suficiente para apoyar los llamados de AI en su caso, no fue seguida de la compilación de un expediente integral tras la liberación, cuando comenzó a trabajar con AI en su campaña contra Bahía de Guantánamo. La debida diligencia realizada para MB y/o Cageprisoners fue inadecuada para el fin de colaboración que se desarrolló; el personal revisaba los datos de manera limitada y circunstancial, y parece que el conocimiento institucional no se construía o transfería.
6. Incluso si se hubiera llevado a cabo la debida diligencia, es posible que no hubiese alterado la naturaleza material del trabajo de AI con MB y/o con Cageprisoners.
7. La claridad de propósitos inicial de AI sobre su relación con MB se fue disolviendo con el tiempo, especialmente cuando la protección internacional para los detenidos reubicados obtuvo mayor énfasis y MB participaba en la campaña de AI sobre el tema.
8. Esto contribuyó a un posicionamiento involuntario de MB como figura pública por la actividad no coordinada ni monitoreada con MB a través del Movimiento, especialmente en relación a la campaña Contra el Terror, Justicia (CTJ) de AI.
9. El alcance del compromiso de AI con Cageprisoners es limitado.

---

<sup>1</sup> Aquí se utiliza el término *Islamista* para describir la suscripción a una ideología particular relacionada con la formación del Estado y la regulación social.

10. AI ha reafirmado consistentemente su nivel de preparación para considerar cualquier información que alteraría su aceptación de principios de que MB y Cageprisoners son socios externos adecuados para realizar actividades conjuntas.
11. Hasta donde podemos determinar, no se presentaron preocupaciones específicas ante el SI AI sobre MB por parte de organizaciones externas antes de las declaraciones públicas de GS.
12. El personal y directivos conocían las preocupaciones generales de largo plazo de GS sobre trabajar con grupos religiosos y fundamentalistas. En respuesta a estas preocupaciones, a principios de 2009 el Programa de Políticas recibió la aprobación y los fondos para un proyecto encabezado por GS sobre el impacto del fundamentalismo en los derechos humanos de las mujeres (DHM) y sobre el espacio de trabajo de las defensoras de los DDHH. Más tarde ese mismo año, la Unidad de Género recibió recursos adicionales para estudiar el impacto del régimen Talibán sobre los derechos de las mujeres en las regiones fronterizas de Pakistán y Afganistán.
13. A partir de los datos disponibles, encontramos que las preocupaciones sobre MB y Cageprisoners fueron presentadas a directivos y otros miembros del personal. Desafortunadamente, no hablamos de manera directa con GS y por lo tanto no pudimos aclarar qué evidencia presentó a sus colegas para apoyar sus acusaciones. Sin embargo, los directivos no se involucraron proactivamente con estas preocupaciones solicitando formalmente a GS que sustentara sus acusaciones o, de no hacerlo, las retirara. Sin embargo, cuando GS presentó sus preocupaciones con los directivos en el SI AI a mediados de enero, se le solicitó documentarlas en un memorándum. Los directivos le respondieron prontamente cuando les envió el memorándum el 30 de enero, incluso estableciendo un ejercicio de investigación solicitando a GS que contribuyera.

*Sobre el terrorismo y el antiterrorismo:*

14. AI ha participado en diálogos en todos los niveles sobre las preguntas fundamentales del terrorismo y antiterrorismo durante un periodo de tiempo considerable.
15. Una política de AI de 2009 sobre grupos armados provee una base sólida sobre la que AI puede construir su trabajo futuro en esta área.
16. A pesar de que AI ha realizado algún trabajo, aún debe hacer una contribución completa al tema de prácticas de grupos armados que afectan a las mujeres, tales como la restricción del movimiento y la negación de la educación y el empleo a través de violencia directa o indirecta.
17. A la fecha, la principal actividad de AI sobre el terrorismo y antiterrorismo se ha realizado en el marco de su campaña mundial CTJ.
18. Dos evaluaciones externas solicitadas por el SI AI reconocieron los éxitos de la campaña y también notaron algunas fallas significativas; entre otras:
  - a. Un énfasis sobre las víctimas de violaciones de DDHH como consecuencia de las medidas antiterroristas, sin un enfoque equilibrado sobre las víctimas del terrorismo
  - b. Equilibrar los matices y profundidad de la investigación con la accesibilidad de los mensajes de la campaña
  - c. Una orientación poco crítica hacia la información provista por los abogados de los detenidos



- d. Conceder un peso insuficiente a los tópicos de investigación que afectan a las mujeres de manera desproporcionada.

*Sobre género y DHM:*

19. La recientemente clausurada campaña EVCM representa un compromiso global de seis años de AI y una contribución al fortalecimiento de los derechos de las mujeres que en general fue bien recibido.
20. Persiste la ansiedad de que las relaciones y experiencia obtenidas a lo largo de la campaña no se transfieran y continúen construyendo.
21. La observación sugiere que hay un entendimiento dispar sobre el enfoque de género dentro de AI, aunque entre algunos directivos y miembros del personal existe un alto nivel de compromiso, experiencia y comprensión de los temas de género y DHM.
22. Hay dos iniciativas que parecen ser pruebas importantes para las credenciales de AI en el área de género y DHM:
  - a. El progreso de la Fuerza de Trabajo para Establecer la Perspectiva de Género y Diversidad
  - b. La profundidad con la que el enfoque de género parece estar imbricado en la nueva campaña Exige Dignidad y en otras campañas actuales y futuras.

*Sobre trabajar con otros:*

23. AI trabaja con una gama de actores con diferentes agendas, niveles de capacidad, y valores para cumplir varias metas a través de diversas actividades.
24. Existen varias políticas y principios que tienen alguna aplicación a esta actividad, pero no se comparten proactivamente a nivel corporativo y su aplicación en el comportamiento es inconsistente.
25. La evaluación y gestión de riesgos de relaciones parece funcionar bien:
  - a. A nivel nacional donde la participación continua y sostenida lleva a un equilibrio natural en la selección de socios para gestionar tanto los hechos como la percepción de imparcialidad y credibilidad
  - b. Recaudación de fondos empresariales
26. Los retos incluyen:
  - a. Nomenclatura imprecisa y una falta de documentación estandarizada tales como Memoranda de Entendimiento
  - b. Identificación de responsabilidades para la gestión de relaciones y los retos relacionados de la gestión de conocimiento
  - c. Trabajo con otros en campañas temáticas dentro de marcos temporales específicos que pueden conducir a una visión proyectizada de las relaciones en vez de relaciones sostenidas durante cierto tiempo a través de intereses y actividades compartidas.
27. Gestionar la creciente complejidad de más socios potenciales que también tengan una opinión sobre la legitimidad y atracción del otro.

*Sobre las "mecánicas de la organización":*

28. El Movimiento de AI no es monolítico; más bien es un sistema altamente negociado que hoy en día intenta acercarse al modelo de 'Una Amnistía'.

29. Se está llevando a cabo una reestructuración importante en el SI AI, y más ampliamente el Movimiento busca aumentar su contribución al hemisferio Sur.
30. En general, el personal se siente capaz de presentar sus preocupaciones y siente que cada vez es más fácil hacerlo.
31. Sin embargo, algunos miembros del personal consideran que la comunicación con los directivos no recibe una respuesta adecuada; igualmente, el propósito audiencia y la acción deseada no siempre son comunicados claramente.

### ***E) Evaluación general***

Diariamente, el personal de AI lleva a cabo evaluaciones sobre con qué individuos y organizaciones externas trabajar, y el grado al que las consecuentes decisiones deberían comunicarse y acordarse internamente. A pesar de que existen deficiencias tanto en los procesos actuales como en su aplicación en los pocos casos que examinamos, consideramos que estos se encuentran dentro de los límites normales de las complejidades e imperfecciones de la vida organizacional del sector de DDHH y del más amplio de las ONG.

Esto no significa que AI no requiera un trabajo crítico, por ejemplo, para establecer la perspectiva de género de manera que se convierta en una parte orgánica e integral del “lente” a través del cual la organización mira el mundo a su alrededor y el alcance potencial de sus acciones, así como para crear procesos y comportamientos que garanticen que el personal de AI logre de manera consistente los altos estándares que se han impuesto para la integridad e impacto de su trabajo. El interés de AI y muchos de sus socios externos de participar en el aprendizaje de esta controversia provee una buena base para desarrollar soluciones ingeniosas, creativas y convincentes a estos complejos retos a los que se enfrentan AI y el sector en general.

## ***F) Temas principales***

Identificamos cinco temas interrelacionados apuntalando los hallazgos:

### *i. Un enfoque poco estructurado para trabajar con otros*

AI ha señalado su intención estratégica de trabajar con otros en su Plan Estratégico Integrado. A nivel táctico, AI también ha desarrollado acuerdos detallados con otras organizaciones para eventos o acciones particulares. Sin embargo, las estrategias de asociación no parecen estar suficientemente especificadas a nivel de campañas sobre individuos, Secciones y programas regionales/nacionales. Esto reduce las oportunidades de la organización de gestionar activamente el alcance y equilibrio de sus colaboraciones externas, así como tomar decisiones estratégicas sobre en qué relación invertir sus recursos.

### *ii. La dependencia en el juicio profesional individual*

La dependencia en el juicio profesional individual de los miembros del personal es necesaria y apropiada. En años recientes, AI ha invertido recursos para capacitar y desarrollar a su personal. Sin embargo, ha hecho una inversión corporativa formal limitada en el desarrollo de la calidad de los juicios profesionales en el área de asociaciones, o en el desarrollo de sistemas para garantizar que los juicios de los miembros del personal sean congruentes con AI.

### *iii. Ambigüedad en el trabajo funcional cruzado*

La estructura de AI requiere un alto nivel de negociación entre equipos y funciones dentro del SI AI y entre el SI AI y S/e, algunas de las cuales no cuentan con suficientes recursos (tiempo, capacidades) para llevar a cabo estas negociaciones. En el trayecto de entregar un programa de trabajo variado y de alto rendimiento, suele haber una ambigüedad y competencia considerables tanto sobre el sujeto como sobre el objeto de la consulta, consejo, aprobación y rendición de cuentas.

### *iv. Sobreuso de métodos exitosos de trabajo*

Las formas de trabajo que han permitido históricamente que AI tenga éxito en sus campañas pueden aplicarse a otras áreas de la vida organizacional donde podrían resultar ineficientes. Preferir estos métodos de trabajo parece haber contribuido en algunos casos a:

- Una sobredependencia en procedimientos y lineamientos escritos, formales, 'duros', a costa de enfocarse en los aspectos 'blandos' de las relaciones interpersonales y el 'ambiente' interno y entre equipos
- Escuchar con más atención la preocupación de fondo que puede estar contenida implícita o explícitamente en una comunicación
- Relegar el diálogo a la 'lente' con la que AI construye problemas y evalúa éxitos, por ejemplo, invirtiendo tiempo en la reflexión sobre cómo elige AI los temas para sus

campañas y cómo estas elecciones pueden verse afectadas por valores y suposiciones no examinadas

v. *Una visión de 'sistemas' poco desarrollada*

AI ha instigado al menos cinco desarrollos críticos que, juntos, 'suman' el imperativo de un cambio significativo en el 'ADN' de la organización. Los cinco desarrollos clave que hemos identificado son:

- Un cambio del mandato a la misión
- La expansión del alcance de las Secciones para trabajar por sus propios países
- El compromiso para trabajar en asociaciones
- El deseo de pasar de 'hablar por' las víctimas a crear el espacio para que los derechohabientes hablen por sí mismos
- Un alto nivel de compromiso para establecer la perspectiva de género.

Estos elementos clave exigen un mayor desarrollo de una visión integral de los 'sistemas de la organización' para garantizar que AI pase de donde está a donde quiere estar.

## **G) Recomendaciones**

En esta sección hacemos algunas recomendaciones a AI que consideramos le ayudarán a fortalecer su trabajo con otros. Antes de la reciente cobertura mediática, la organización ya se había comprometido a construir asociaciones efectivas durante el periodo 2010-2016, y ya existen algunas iniciativas: algunas de nuestras recomendaciones se traslapan con estas iniciativas.

Además, cabe señalar que la completa implementación de nuestras recomendaciones requiere una inversión importante de recursos. Está fuera del alcance de este informe especificar la inversión necesaria o aconsejar a AI sobre la relativa importancia de responder a los temas presentados aquí y a sus otros compromisos.

Hacemos cuatro recomendaciones principales y para cada una recomendamos una serie de acciones:

### **1 Articular aún más el marco de trabajo de las asociaciones**

- 1.1 Articular las estrategias de asociación a nivel del Plan Operativo del SI, las campañas temáticas, el trabajo por países y las S/e que cubran mecanismos de prioridades, propósitos, procesos de selección, medidas de éxito y salida
- 1.2 Considerar gestionar el riesgo organizacional de crear espacio para que los derechohabientes hablen por sí mismos a través del desarrollo de una plataforma de AI para que la gente sin voz hable por sí misma. No debería haber criterios de acceso a la plataforma, exceptuando una experiencia directa de una violación a los DDHH
- 1.3 Desarrollar un pequeño número de herramientas para apoyar al personal a construir sus acuerdos de trabajo con otros, incluso:
  - Desarrollar una nomenclatura acordada para el trabajo con otros
  - Crear un 'Paquete Socio' que incluya 'Una guía a AI', misión valores, expectativas mutuas
  - Crear plantillas para los MdE y otros acuerdos de trabajo conjunto para que el personal del Movimiento los modifique de acuerdo a sus necesidades.

### **2 Fortalecer el apoyo y rendición de cuentas para el ejercicio del juicio profesional**

- 2.1 Especificar qué implica el proceso de debida diligencia para trabajar con otros. Los aspectos importantes incluyen:
  - Escalar y ser razonables, ya que AI es una ONG
  - Evaluaciones a través de los 'lentes' de todas las partes de la misión y estrategia de AI
  - Fomentar la gestión, no evitar los riesgos
- 2.2 Requerir que el trabajo de debida diligencia se registre y explorar cómo esta información puede ser almacenada, aumentada y compartida adecuadamente dentro del SI AI y con las S/e

- 2.3 Promover activamente el diálogo con el personal e interesados para desarrollar principios que guíen el trabajo con socios y la manera en que estos principios pueden aplicarse. El diálogo en sí mismo debería ser diseñado como una intervención para crear un enfoque corporativo
- 2.4 Requerir que el personal participe en el aprendizaje y revisión por pares como parte de un Desarrollo Profesional Continuo, y garantizar que se trate el juicio profesional explícitamente a través de procesos de evaluación del personal
- 2.5 Auditar las prácticas organizacionales a través de muestreos periódicos que incluyan las perspectivas de AI y de sus socios.

### **3 Mejorar las comunicaciones internas**

- 3.1 Fortalecer las normas organizacionales respecto a la preparación y circulación de comunicaciones escritas, incluyendo una declaración de la acción que el autor desea que el receptor tome
- 3.2 Todas las evaluaciones externas deberían generar una respuesta escrita y formal
- 3.3 El SI debería formalizar sus sistemas para rastrear y analizar los comentarios y quejas de los interesados (como ha hecho AIUK) y considerar invertir en su capacidad de analizar la retroalimentación de los socios en todo el Movimiento.

### **4 Hacer operativa una visión de ‘sistemas’**

- 4.1 Ubicar una responsabilidad del desarrollo de la organización dentro de la OSG e identificar un programa de trabajo que permita que AI plasme su intención de establecer la perspectiva de género, el trabajo con otros, dé voz a la gente sin voz y sea efectiva en su misión.  
Concretamente, esto significa:
  - Fortalecer la capacidad organizacional de gestión del cambio
  - Responsabilidad de las estructuras de gobernanza y ejecutivas
  - Alineación sistemática de procesos fundamentales, de planeación, presupuestos, gestión del desempeño, reclutamiento, con la visión general.
- 4.2 Crear un espacio y recursos periódicos, bien estructurados (por ejemplo, dos días cada 18 meses) para que el personal dialogue sobre los parámetros fundamentales de la organización. Un primer tema urgente para este espacio debería ser el reto específico que el fundamentalismo religioso presenta para la política de AI de no comentar sobre ideologías.
- 4.3 Apoyar el trabajo de la Fuerza de Trabajo de Establecimiento de la Perspectiva de Género y Diversidad y considerar cómo puede fortalecer su liderazgo, personal y recursos.
- 4.4 Nominar a un Asesor en Género para cada campaña temática.
- 4.5 Invertir en el proceso de formación de equipos para las campañas temáticas (incluyendo la interfaz entre el SI AI y las S/e) como medio para mejorar el desempeño organizacional general en el trabajo funcional cruzado. AI permitir que los equipos definan y hagan responsables a sus compañeros de adherirse a sus propias ‘normas de trabajo’, las comunicaciones interfuncionales deberían fortalecerse. Las consideraciones de diseño incluyen:
  - Calendarizar y presupuestar un programa de revisiones periódicas y estructuradas por equipo, incluyendo contribuciones del SI AI y las S/e
  - Estas revisiones deberían considerar tanto el progreso de la campaña como la manera en que funciona el equipo, y apoyarse en las perspectivas de los socios externos con los que trabaja AI

- Los Ds deberían defender los procesos de formación y revisión de equipos, y en algún punto podrían considerar una evaluación de segundo nivel para explorar las lecciones del trabajo funcional cruzado
- 4.6 Fortalecer los procesos PIP y PAC de AIUK con secciones específicas sobre género y socios
- 4.7 Crear lineamientos para evaluaciones externas que reflejen la estrategia de AI incluyendo un requisito para considerar las asociaciones y el género.



## **Apéndice 1: Términos de Referencia**

### **Términos de referencia para una revisión en respuesta a las preocupaciones presentadas sobre el trabajo de Amnistía Internacional con Moazzem Begg y Cageprisoners,**

**24 de marzo de 2010**

#### **Antecedentes**

El tema de cómo trabaja Amnistía Internacional (AI) con otros, y especialmente cómo damos voz a las víctimas sin parecer que adoptamos sus opiniones, ha tomado el escenario recientemente por la relación de AI con Moazzam Begg, promoviendo dos áreas principales a revisión, los criterios y consideraciones para las actividades conjuntas y la comunicación interna y los sistemas de toma de decisiones relacionados con ellas.

El Secretariado Internacional y la Sección de Reino Unido han decidido realizar esta revisión como proyecto conjunto, por solicitud del Secretario General Interino y del Director de AIUK.

El punto de partida es un ejercicio de investigación iniciado por los altos directivos del Secretariado Internacional inmediatamente después de que Gita Saghal documentara sus preocupaciones por escrito y antes de que las publicara. El ejercicio ya está completo y recomienda un análisis más integral de la gama de temas presentados, y es una fuente del informe.

#### **Alcance**

El informe, que estudia específica mas no exclusivamente el caso de la colaboración de AI con Moazzam Begg y Cageprisoners, debería presentar recomendaciones en las siguientes áreas:

- *Asociacioness y colaboración:* incluyendo los criterios y consideraciones que informan la toma de decisiones sobre el trabajo con otras organizaciones e individuos; la naturaleza de nuestras diversas relaciones y la manera en que cambian y evolucionan con el tiempo; nuestro enfoque al evaluar la efectividad de las relaciones; nuestro enfoque hacia las relaciones donde no compartimos todas las metas o valores de otra organización o individuo; cómo manejamos la percepción de la aprobación de estas metas o valores surgidos de la colaboración; nuestro enfoque cuando los socios de una línea de trabajo no están de acuerdo u objetan fundamentalmente las sociedades en otras áreas; la debida diligencia y nuestro enfoque para identificar y gestionar el riesgo
- *Comunicaciones internas y toma de decisiones:* incluyendo nuestro enfoque sobre los debates internos y nuestros sistemas para compartir información sobre preocupaciones, así como para consulta y toma de decisiones

- Los aspectos de la controversia pública suscitada por *The Sunday Times* el 7 de febrero serán considerados en la medida en que sean relevantes para tratar los dos temas principales mencionados más arriba.

Es probable que haya observaciones sobre el pasado de AI, su trabajo actual y futuro sobre el terrorismo y antiterrorismo, y los derechos de las mujeres. Estos serán recopilados e integrados a los procesos de revisión y planeación relevantes del SI AI y de AIUK.

También se esperan observaciones sobre los beneficios y la efectividad del trabajo asociado, y los temas relacionados con nuestras responsabilidades hacia los socios.

#### Fuera del alcance

- Evaluación sobre la decisión de Gita Saghal de publicar y sus acciones relacionadas, así como comentarios sobre los procesos consecuentes de recursos humanos.
- Aspectos de la respuesta pública de AI que no sean relevantes a los dos temas en revisión.

### **Metodología y proceso**

#### *Revisores externos*

El SI y AIUK nombrarán a personas adecuadas, externas a cualquiera de estas dos entidades. Actualmente se sugiere que se nombren dos revisores para que trabajen en equipo, para equilibrar la comprensión del trabajo con otros, especialmente en el contexto del antiterrorismo y los derechos de las mujeres, y los temas que están más relacionados con los sistemas organizacionales.

Una vez nombrados, los revisores determinarán la metodología que elijan emplear y decidirán de manera independiente cuestiones como qué personas entrevistar y qué documentos solicitar. Las administraciones del SI y AIUK les apoyarán comunicando esta metodología a su personal y otras personas interesadas.

#### *Aporte externo*

Se invitará a organizaciones o individuos externos con una perspectiva particular sobre los temas recientes para que contribuyan en el proceso; la forma de su participación será determinada por los revisores. Se puede incluir a una selección de quienes han presentado peticiones, así como socios en nuestro trabajo sobre antiterrorismo y derechos humanos.

#### *Reporte interino*

Los revisores producirán un reporte interino, a entregarse al SI y a AIUK, que les permitirá presentar algunos puntos particulares para explorar o elaborar.

#### *Reporte final*

Tras recibir comentarios al reporte interino y realizar el trabajo faltante requerido, los revisores desarrollarán un reporte final que establezca sus recomendaciones. Puede proveerse un resumen de estas recomendaciones además del reporte completo.

El SI y AIUK podrían generar una respuesta de alta dirección al reporte final.

### **Calendario**

La revisión debe realizarse lo más rápidamente posible, garantizando que haya tiempo suficiente para que los revisores provean un reporte de alta calidad. Se establecerá un calendario final una vez que los revisores hayan sido nombrados y estos hayan determinado su metodología.

### **Confidencialidad y no atribución**

Las personas que deseen participar en este proceso pueden entregar su colaboración directamente a los revisores, indicando claramente su nombre. El procedimiento normal debería ser que estas colaboraciones no sean confidenciales, aunque las personas pueden solicitar que su participación a los revisores sea confidencial.

Todos los puntos que se incluyan en el reporte interino o en el final no serán atribuibles. No se usarán citas ni se mencionarán nombres. Esto excluye comentarios que ya sean del dominio público.

El reporte final no podrá referirse (directa o indirectamente) a personas que no pertenezcan al dominio público, a relaciones entre miembros del personal o a información similarmente privilegiada.

Se invitará a los revisores a informar al Secretario General interino y al Director de AIUK de manera confidencial sobre los temas que consideren importantes pero no adecuados para incluirse en el reporte final.

Toda documentación que se refiera a este reporte permanecerá dentro de AI y no debe ser compartida en el exterior a menos y hasta que se haya otorgado permiso explícito por escrito. Se mencionará claramente las limitantes a la circulación de aportes y resultados.

### **Reporte final y/o su resumen**

Los revisores deberán redactar un resumen de su reporte y decidirán qué información estará disponible para el personal, miembros de AI, los medios y el público en general. Se proveerá asesoría legal.

Antes de finalizar su resumen para publicarlo, los revisores deberán solicitar el consejo del SI y de AIUK, conservando su autoridad para la decisión final.

### **Apoyo a los revisores**

El SI y AIUK proveerán a los revisores con el apoyo logístico y administrativo que requieran, así como con acceso completo a los documentos y personas que otorguen su consentimiento.

## Apéndice 2: El trabajo de Amnistía Internacional con Moazzam Begg

### Trabajo del Secretariado Internacional de AI con Moazzam Begg

Noviembre 2005	Conferencia SI AI/ AIUK / Reprieve sobre los detenidos de Guantánamo y sus familias. MB invitado a la reunión y orador principal en la Conferencia de Prensa con AI, Reprieve, Manfred Nowak (Relator Especial de la ONU sobre Tortura) y Paul Hunt (Relator Especial de la ONU sobre el Derecho a la Salud). AI facilita reuniones entre antiguos detenidos, incluyendo MB, y los dos Relatores Especiales.
Junio 2007	Un informe titulado “Extraoficial: la responsabilidad de los Estados Unidos por las desapariciones forzadas en la ‘guerra contra el terror’” es producido y lanzando conjuntamente por AI, Cageprisoners, el Centro de Derechos Humanos y Justicia Global de la Escuela de Derecho de la Universidad de Nueva York, Human Rights Watch y Reprieve. Se cita a MB en el comunicado de prensa conjunto como Director de Cageprisoners, junto con oficiales de otras cinco organizaciones.
Marzo 2008	El SI entrevista a MB para un proyecto interno, ‘Escuchando a las Personas’, enfocado en el trabajo de AI con individuos cuyos casos adoptó la organización, examinando los efectos que la relación con AI tuvo sobre ellos, evaluando su perspectiva sobre cómo fue ser un “caso” de AI, y revisando prácticas y sugiriendo las formas de fortalecer la práctica ética en el trabajo de AI con individuos.

### Trabajo de AI sobre el caso de Moazzam Begg (incluyendo referencias en publicaciones de AI)

Febrero 2002	El padre de MB Azmat Begg, se pone en contacto con AI tras la desaparición forzada de su hijo (los equipos de Pakistán y EEUU permanecen en contacto con la familia hasta la liberación de MB y producen varios documentos)
Julio 2003	AIUK publica un documento titulado “El gobierno debe actuar ahora por los detenidos de Guantánamo”, mencionando a MB como uno de los presos detenidos sin cargos; su caso también se menciona en varios documentos similares enfocados en las preocupaciones de derechos humanos producidos desde entonces
Abril 2004	Azmat Begg habla ante la conferencia de la Sección Nacional de AIUK
Junio / Septiembre 2004	AI incluye la historia de MB en un Llamado a Acción Urgente para que los detenidos sean juzgados o liberados, y para mejorar la atención médica que reciben
Mayo 2005	El Informe Anual de AI: Acción Local, Impacto Mundial cita a MB
2006	MB solicita permiso a AI para incluir fotografías de la conferencia en su libro; el SI AI las entrega y se menciona la conferencia en el epílogo de su libro <i>Combatiente enemigo</i>
	Un coordinador de AI Alemania y el SI AI facilitan el contacto entre MB y un reconocido periodista alemán; MB presenta al periodista a otros antiguos detenidos; algunos de estos encuentros se incluyen en un libro publicado en octubre de 2006: <i>Hier spricht Guantánamo</i>

	La campaña ‘Voces contra la Tortura’ incluye a MB y otros antiguos detenidos en el sitio Web de AI
	AI publica la transcripción de una breve entrevista con MB sobre tortura, maltrato y suicidio de detenidos
Enero 2007	AI usa el estudio de caso y citas de MB en su reporte “EEUU: cerrar Guantánamo – símbolo de injusticia”
Abril 2008	AI cita a MB en un reporte titulado “EEUU: ¿En el mejor interés de quién? Omar Khadr, niño ‘combatiente enemigo’ se enfrenta a comisión militar” (otros reportes de la misma época que incluyen una referencia a MB incluyen “EEUU: Un caso para responder. De Abu Ghraib a la custodia secreta de la CIA: el caso de Khaled al-Maqtari” y “EEUU: ¿Tomarlo en confianza? Extradiciones y garantías estadounidenses en la ‘Guerra contra el Terror’”)
Noviembre 2009	AI condenó la decisión de permitir el uso de procedimientos secretos en el Reino Unido en una acción civil contra los servicios de inteligencia británicos por presunta complicidad en el maltrato de siete antiguos detenidos de Guantánamo, uno de los cuales fue MB.
Marzo 2010	AI cita el caso de siete antiguos detenidos, incluyendo a MB, en un reporte titulado “Tiempo para investigar el papel del Reino Unido en las violaciones a los derechos humanos en el exterior desde el 11 de septiembre de 2001”
Abril 2010	Artículo sobre la gira de CCR, Reprieve, MB y AI en la revista de AI ‘The Wire’

### Trabajo de las Secciones de AI con Moazzam Begg

Abril 2005	MB enciende vela en la apertura de la Asamblea General Anual (AGA) de AIUK, Azmat Begg habla ante la AGA
2006	MB habla ante la AGA de AIUK
Enero 2006	AIUK cita a MB en un material de campaña condenando las acusaciones de tortura y la detención ilegal a manos del gobierno de EEUU
Septiembre 2006	AIUK cita a MB como parte de un comunicado de prensa promoviendo un informe de investigación sobre la cooperación de Pakistán en las desapariciones forzadas de pakistaníes y otros presuntos “sospechosos de terrorismo”
Noviembre 2006	Festival de Belfast: conferencia de AI con MB como orador principal
Febrero 2007	AIUK cita a MB en un comunicado de prensa tras un reporte de investigación sobre el comercio de instrumentos de tortura en la UE
Abril 2007	Lanzamiento del libro <i>Mad Men</i> de Clive Stafford-Smith, MB asiste como panelista junto con un MP local y la directora de AIUK Kate Allen
Julio 2007	Reunión pública y lanzamiento de exhibición ‘Guantánamo: Retratos de la injusticia’. Habla MB junto con AI, Reprieve, Sarah Teather MP y otros
Agosto 2007	En la presentación de la película “Tomando libertades”, que incluye el caso de MB, AIUK promueve una acción contra la tortura
Octubre 2007	AIUK lanza nueva campaña llamada “Cancelar suscripción”, que utiliza las redes sociales y nuevas tecnologías de la información, apoyada por

	personas y organizaciones que incluyen a Anita Roddick, NUS, Bebo y MB, quien dijo “Quitar las libertades permite que crezca la hostilidad y conduce al terrorismo; el terrorismo permite que los gobiernos justifiquen la restricción de la libertad. Debemos cancelar la suscripción a ambos”.
Noviembre 2007	Conferencia como parte de la Semana de Justicia Social en la Universidad de Reading. MB habla sobre Guantánamo.
Marzo 2008	MB habla, por videolink, con la AGA de AIUSA
Mayo 2008	Plática con grupo de AI con MB
Septiembre 2008	AIUK y MB anuncian al ganador de la competencia de poesía “No puedes encarcelar la mente”, entre estudiantes del Reino Unido. MB entregó el premio.
Noviembre 2008	Conferencia Anual de AI en Belfast
	Conferencia de AIUK: West Midlands, MB como orador
Marzo 2009	Conferencia en la Catedral de Wells. MB habla sobre su experiencia en Guantánamo
Abril 2009	Reunión Abierta Anual de Primavera, organizada por el grupo de AI Welwyn Hatfield & East Herts, MB y un representante de AIUK se presentan como oradores
Julio 2009	Presentación de película (Hambre). MB asiste al panel de discusión
Octubre 2009	Plática con grupo Norwich de AI. MB habla sobre la película “El Lado Oscuro” y sus experiencias en Guantánamo
Enero 2010	MB participa en el evento “Taer a casa a Shaker Aamer”, organizado por Victoria Brittain, durante el cual la Directora de AIUK participó en una delegación femenina ante Downing Street. MB acudió al evento pero no formó parte de la delegación.
	Reunión entre AI Luxemburgo, Reprieve, CCR, MB y los principales partidos políticos de Luxemburgo, así como con el ministro de Asuntos Exteriores, y conferencia de prensa.
Febrero 2010	Reunión entre AI Suecia, Reprieve, CCR, MB y varios parlamentarios suecos, así como con el ministro sueco de Justicia. Seminario abierto al público en la sede de AI Suecia con CCR, Reprieve y MB. MB dio una presentación sobre “las secuelas del 11 de septiembre y el trato a los presos de Guantánamo”
	Reunión entre miembros del Partido Socialdemócrata Alemán, el Partido Demócrata-Cristiano, el Partido Democrático Liberal, el Partido Linke (Izquierda), el director político del ministerio de Asuntos Exteriores y abogados del Centro de Derechos Constitucionales (CCR), Reprieve, AI Alemania y MB. Conferencia de prensa en Berlín y evento público en la Universidad Técnica con miembros del panel de AI Alemania, CCR, Reprieve y MB, en la que MB habló sobre su detención
	Reunión entre AI Irlanda, MB, Reprieve, CCR y representantes de alto nivel de los departamentos de Justicia y del Exterior de Irlanda para tratar el tema de la reubicación de detenidos liberados y el papel del gobierno irlandés en la facilitación de vuelos extraordinarios de rendición. Reunión entre MB, AI Irlanda y tres miembros del parlamento de partidos de oposición y miembros del comité parlamentario del Exterior. Evento

	público denominado “La vida después de Guantánamo” en las oficinas de Irish Aid con MB, Al Irlanda, Reprieve, CCR.
--	--



### ***Apéndice 3: Panorama general del rango de trabajo de Amnistía con otros***

Trabajar con otros es parte de la realidad cotidiana de casi todos los miembros del personal, incluso:

- En el SI: investigadores y defensores regionales y por países, equipos de campañas temáticas, expertos en políticas, equipo de individuos en riesgo, comunicaciones
- A nivel de S/e: defensores, expertos en políticas, recaudadores de fondos, publicistas.

Ellos se relacionan regularmente con las víctimas y sus familias, con y redes locales y globales, medios, representantes legales, donantes y blancos de influencia tales como gobiernos e instituciones internacionales. Además, AI se relaciona con estos interesados en una amplia gama de actividades para una variedad de propósitos, incluyendo recaudación de datos e intercambio de información, análisis y distribución de investigación, construcción de capacidades, recaudación de fondos, apoyo y campañas. Más abajo se proveen ejemplos de este rango de actividades.

*Sociedades estratégicas:* En 2007-2008, AI exploró nuevos modelos de asociarse con otras ONGs. El propósito principal era construir circunscripciones de DDHH en donde AI no cuenta con secciones o estructuras pero donde sí ha establecido relaciones y tiene un registro de confianza con grupos locales. Con estas sociedades estratégicas, AI busca crear una plataforma local para los temas de AI y aprender de los grupos locales. En 2008, se iniciaron Sociedades Estratégicas en Botswana (con el tema de la pena de muerte), Liberia (supervivientes de violencia sexual), Indonesia (policía e impunidad) y Letonia (derechos LGBT). Recientemente, AI comenzó asociaciones en Camboya (defensores/as de derechos humanos y derecho a la tierra), Timor Leste (impunidad) y Rumania (discriminación en la educación). Todas las asociaciones cuentan con un MdE estableciendo las actividades planeadas, calendarización, procedimientos de quejas y el uso de la marca AI.

*Sociedades sobre Justicia Internacional:* AI forma parte de una coalición de más de 2000 organizaciones que promueven el Estatuto de Roma a nivel nacional. Todos los miembros de la coalición se comprometen con los principios fundamentales del Estatuto de Roma y la Corte Penal Internacional (CPI). La coalición ejerce algunos procesos de veto antes de admitir miembros. Con relación a la justicia internacional, AI también forma parte de un Grupo de Trabajo independiente sobre Derechos de las Víctimas que reúne a 300 organizaciones nacionales e internacionales de víctimas. El Grupo de Trabajo aboga ante la CPI para que implemente su mandato con relación a las víctimas.

*Defensores/as de Derechos Humanos en África:* AI se asocia con varias organizaciones de DDHH e individuos en la región africana. Las asociaciones no están formalizadas, a excepción de cuando se realizan proyectos conjuntos, tales como el proyecto Educación en Derechos Humanos África, financiado por DFID. Los socios apoyan la investigación y campañas de AI, y prestan una voz africana a los mensajes de AI.

*Red sobre Pena de Muerte:* AI es miembro fundador de la Coalición Mundial Contra la Pena de Muerte (CMCPM) que actualmente incluye a más de 100 ONGs y asociaciones profesionales abolicionistas. La Asamblea General de la CMCPM formula su estrategia y ésta es ejecutada por su propio secretariado, dirigido por un Comité de Dirección del cual AI es miembro electo. A nivel de

la región asiática, AI ha iniciado la Red Asiática Anti-Pena de Muerte (RAAPM), que es una red (sin identidad legal formal) de organizaciones e individuos comprometidos con la abolición de la pena de muerte en la región asiática.

*Campaña 'Armas Bajo Control'*: La campaña es gestionada en conjunto por AI, OXFAM International y la Red Internacional de Acción sobre Armas Pequeñas (IANSA, por sus siglas en inglés), y cuenta con un Comité de Dirección que le provee consejo para políticas y estrategias, en el que se incluyen otras organizaciones. Fue lanzada en 2003 y señaló la primera vez en que AI se asoció con otras organizaciones en una campaña global. La campaña para controlar las armas incluye el trabajo para adoptar un 'Tratado de Comercio de Armas' ante la ONU. No existe ningún acuerdo formal entre AI, Oxfam International y IANSA. Sin embargo, todos los miembros del Comité de Dirección de la campaña deben suscribir un conjunto de valores fundamentales y "Principios Globales". AI ha propuesto un borrador de Principios y Reglas Organizacionales para la Asociación de ONGs ante el Comité de Dirección, donde se incluye la protección de la independencia e imparcialidad de los miembros, así como la consistencia con la política acordada para los documentos/declaraciones externas.

*Asociación con grupos de mujeres*: Durante la campaña EVCM, AI formó una serie de relaciones y redes con organizaciones que trabajan la violencia contra las mujeres y que fueron percibidas como críticas para la campaña. Una evaluación de la campaña EVCM señaló que AI no ha recabado, analizado y compartido sistemáticamente a través del movimiento las lecciones aprendidas de estas sociedades. El reporte de evaluación también señaló que debido al cierre de la campaña EVCM, existe la preocupación sobre si y cómo las sociedades establecidas durante la campaña serán mantenidas.

*Campaña Exige Dignidad*: La campaña Exige Dignidad implica trabajar con grupos locales, incluso OBCs. Bajo el amplio espectro de la Campaña, AI participa en varias redes, coaliciones y proyectos conjuntos, entre los que se encuentran:

- El Proyecto Derecho a la Educación con Action Aid International y la Campaña Mundial por la Educación
- Una coalición de más de 300 organizaciones para la promoción y ratificación del Protocolo Opcional del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
- Un consorcio de cerca de 50 ONGs de DDHH que trabajan sobre las obligaciones de los Estados con las personas fuera de sus países u obligaciones extraterritoriales
- Membresía en una Red DESC (la Red Internacional por los Derechos Económicos, Sociales y Culturales), y CIVICUS.

*Campañas temáticas nacionales*: Las Secciones de AI en diversos países se asocian con organizaciones y asociaciones locales. Por ejemplo, la sección sueca ha participado con grupos locales en temas relacionados con el asilo y migración, y la sección de Reino Unido ha finalizado un MdE con el Congreso de Sindicatos del Reino Unido (TUC, por sus siglas en inglés) para trabajar las acciones urgentes de AI relacionadas con sindicalistas y/o violaciones a los derechos laborales. Incluso dentro de S/e individuales, suele no haber una documentación estandarizada que acompañe cualquier tipo de trabajo conjunto.

*Recaudación de fondos*: En el caso de las asociaciones con corporaciones, todas las entidades de AI están sujetas a las *Políticas que gobiernan las relaciones corporativas que benefician a AI* (2008)

(en donde los beneficios son evaluados y registrados en términos financieros). La política requiere un proceso de investigación de antecedentes a nivel de la Sección nacional, y a niveles más altos de beneficios, investigación de antecedentes y aprobación por parte del SG y del CEI. También manda mantener un registro y reportar al movimiento las asociaciones con un valor superior a las 50,000 libras esterlinas. Las S/e forman varias asociaciones con entidades corporativas para obtener fondos. Algunas secciones han establecido procesos adicionales a nivel nacional para cumplir con los requisitos de los interesados y con la legislación local. AIUK ha establecido un proceso riguroso de debida diligencia escalado al nivel de los recursos donados. Las deliberaciones del proceso de debida diligencia se registran y toman en cuenta el historial de la entidad corporativa contra las metas y valores de AI. Los riesgos y compensaciones se establecen de manera explícita y se señala la identidad de quienes tomen la decisión final.