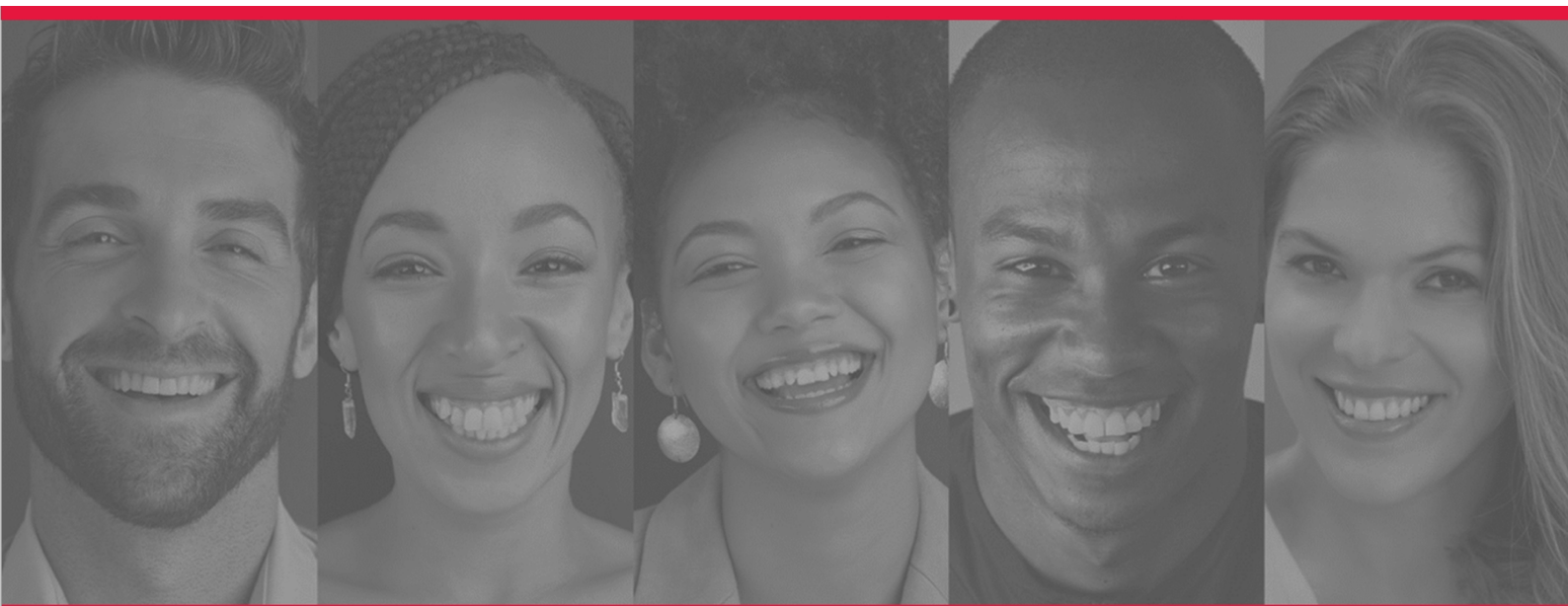




Una Amref | Un equipo | Un objetivo



**Estrategia global de diversidad, equidad, inclusión y
pertenencia: 2024-2030**

Índice

Contexto.....	3
Glosario de DEIB.....	4
Metodología de análisis de necesidades de DEIB.....	5
Principios rectores de DEIB de Amref	6
Pilares y objetivos de DEIB de Amref con indicadores	7
Explicación de los objetivos de DEIB de Amref.....	8
Mejora de la igualdad de género y GESI a nivel programático	12
Hoja de ruta estratégica sobre diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB).....	14
Objetivos de DEIB y departamentos o personas responsables.....	15
Requisitos condicionales para la implementación exitosa de la estrategia DEIB	16

Contexto

Me complace presentar el documento estratégico de DEIB de Amref, elaborado a partir de un exhaustivo análisis de necesidades y de un proceso de participación con nuestro personal y nuestros líderes, dirigido por el equipo de Recursos Humanos. El equipo de RR. HH., bajo la dirección de Angela Muchiru, se asoció con consultores externos para emprender una revisión y un análisis del recorrido de Amref en materia de DEIB, tanto a nivel organizativo como institucional. Este documento estratégico sobre DEIB es el resultado de una exhaustiva investigación, entrevistas individuales y visitas a los países para establecer la línea de base de Amref en materia de DEIB. En él se propone una hoja de ruta para alcanzar el estado organizativo deseado en materia de DEIB.

El equipo directivo del grupo ha recibido comentarios detallados y una presentación sobre la estrategia de DEIB, que traza una hoja de ruta alineada con la Agenda de Transformación 2030 de Amref. Nuestra estrategia «Cambio sanitario duradero en África 2030» se sustenta en su misión de catalizar e impulsar servicios sanitarios esenciales liderados por la comunidad y centrados en las personas, al tiempo que aboga por abordar los determinantes sociales de la salud.

Con este fin, hemos elaborado una estrategia de Personas y Cultura que tiene como objetivo dinamizar el capital humano y la cultura de la organización en la ejecución de esta. La estrategia de DEIB tiene como objetivo entrelazar la DEIB en todos nuestros esfuerzos institucionales y programáticos para crear una Amref inclusiva.

La estrategia de DEIB ha identificado tres pilares fundamentales con siete objetivos para ayudar a Amref a poner en práctica los objetivos y las prácticas de DEIB en toda la organización y en las comunidades a las que prestamos servicio. Dirigida e impulsada por el equipo de RR. HH., con la participación activa de nuestros líderes, unidades de negocio y departamentos, nos corresponde a nosotros garantizar una Amref diversa, equitativa, inclusiva y en la que todos se sientan integrados.

El siguiente paso es poner en marcha un programa de formación en DEIB para toda la organización, dirigido a todo nuestro personal y nuestros líderes. Esta formación se complementará con un programa de «Formación de formadores» para los «Campeones de la Cultura», que facilitarán las iniciativas de DEIB en todos los países y regiones. Me complace informar de que el equipo de RR. HH. también ha creado una línea de trabajo de DEIB que impulsará y guiará la ejecución de la estrategia de DEIB en toda Amref.

En conclusión, el equipo directivo del Grupo y el consejo de administración de Amref están plenamente comprometidos con esta estrategia de DEIB y desean invitar a todos nuestros empleados y partes interesadas a construir una «One Amref».

«La DEI es un viaje, no un destino. La DEI se puede medir y gestionar».

[Dr. Randal Pinkett]

DR. GITHINJI GITAHU

Director general del Grupo: Amref Health Africa

Diversidad: Se refiere a las múltiples formas en que las personas difieren y son únicas. A través del reconocimiento y el respeto por la diversidad, las empresas reconocen y valoran esas diferencias y crean un entorno solidario, inclusivo y no discriminatorio en el que se defienden los derechos de todos.

Igualdad: El estado de ser igual en términos de estatus, derechos y oportunidades, y de ser valorado por igual.

Equidad: Justicia e igualdad en los resultados. **Pertenencia:**

Sentirse valorado, escuchado y aceptado.

Inclusión: Permitir que los empleados/comunidades de diversos orígenes y las comunidades tradicionalmente marginadas participen plenamente en los procesos colectivos, incluida la toma de decisiones y el reparto del poder, al tiempo que aportan todo su ser a estos procesos sobre la base de la igualdad con los demás.

Antirracismo: El proceso activo de identificar y eliminar el racismo mediante el cambio de sistemas, estructuras organizativas, políticas, prácticas, actitudes, responsabilidad personal, etc.

Feminismo: conjunto de teorías y programas políticos cuyo objetivo es eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres por motivos de sexo y género. Cada vez más, los marcos feministas reconocen la necesidad de abordar simultáneamente todas las demás formas de discriminación, opresión y exclusión, como las basadas en la clase social, la casta, la raza, la etnia, la discapacidad, la orientación sexual, la ubicación geográfica, la nacionalidad, etc. El feminismo no es un fenómeno monolítico. Diferentes momentos históricos y configuraciones contextuales han dado lugar a la formación de diversos feminismos, entre los que se incluyen, entre otros, los feminismos interseccional, poscolonial, queer, negro, posestructuralista, liberal y socialista.

Interseccionalidad: concepto para comprender la forma en que múltiples formas de discriminación afectan a grupos de personas o individuos. Por ejemplo, la discriminación de las mujeres basada en el sexo y el género está indisolublemente ligada a la opresión y la marginación basadas en otros sistemas discriminatorios, como los basados en la raza, la etnia, la religión o las creencias, la salud, la condición social, la edad, la clase, la casta, la orientación sexual y la identidad de género.

Patriarcado: Se refiere a la dominación masculina sistémica e institucionalizada, arraigada y perpetuada por las estructuras e ideologías culturales, políticas, económicas y sociales.

Racismo: Creencia de que la raza es el determinante principal de los rasgos y capacidades humanos y de que las diferencias raciales producen una superioridad inherente de una raza concreta.

Puede derivarse del racismo individual, que se refiere a las suposiciones, creencias o comportamientos racistas de una persona, y del racismo estructural, que se refiere a las desigualdades arraigadas en el funcionamiento sistémico de una sociedad que excluye a un número considerable de miembros de determinados grupos de la participación significativa en las principales instituciones sociales.

Sesgo inconsciente: influye en los pensamientos y acciones que pueden dar lugar a la creación de ventajas o desventajas injustas sin que los responsables de la toma de decisiones sean conscientes de ello.

Cultura organizativa: Conjunto de valores, creencias, actitudes, sistemas y normas que definen e influyen en el comportamiento de los empleados dentro de una organización. La cultura refleja cómo los empleados, clientes, proveedores y partes interesadas perciben la organización y su marca.

Orientación sexual: La identidad de una persona en relación con el género o géneros por los que se siente atraída sexualmente; el hecho de ser heterosexual, homosexual, etc.

Manipulación psicológica: Una forma de abuso psicológico en la que una persona hace que otra cuestione su cordura, sus recuerdos o su percepción de la realidad. Las personas que sufren manipulación psicológica pueden sentirse confundidas, ansiosas o incapaces de confiar en sí mismas.

Metodología de análisis de necesidades de DEIB

En 2023, Amref publicó una solicitud de propuestas (RFQ) sobre diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB) y convocó a consultores para que colaboraran en la realización de un análisis de necesidades en toda la organización. Tras un exhaustivo proceso de selección y evaluación, se adjudicó el contrato a una consultora especializada en DEIB, que dio inicio al proceso de análisis de necesidades en materia de DEIB.

Los consultores, en colaboración con los equipos de RR. HH., revisaron nuestra Estrategia de Transformación 2030, nuestra Estrategia de Personas y Cultura, las políticas de RR. HH. y todos los demás documentos pertinentes. Para comprender mejor nuestras operaciones y recabar opiniones de las comunidades a las que prestamos servicio, los consultores de DEIB mantuvieron reuniones individuales con gerentes y líderes, moderaron grupos de discusión con el personal, visitaron determinadas regiones y la mayoría de nuestras oficinas en los países, y también vivieron de primera mano algunas de las iniciativas de salud que llevamos a cabo.

Estas reuniones, interacciones y grupos de discusión con el personal tenían la siguiente intención y finalidad:

- Comprender la misión y la visión de Amref.
- Comprender el vínculo entre la estrategia de la organización y cómo la Estrategia de RR. HH. y la Agenda de Personas pretenden ayudar a Amref a cumplirla.
- Identificar oportunidades fáciles de aprovechar y buenas prácticas ya integradas en la empresa que puedan aprovecharse para el proceso de DEIB, por ejemplo, AWEN, reuniones comunitarias, digitalización de determinados servicios, comités de partes interesadas en DEIB y promotores de la cultura.

- Profundizar en las «experiencias vividas» por el personal y cómo estas afectan a la forma de trabajar.
- Explorar las experiencias y expectativas de las comunidades al recibir los servicios de Amref.
- Identificar las barreras inherentes, los sesgos y los obstáculos sistemáticos que dificultan la DEIB en toda Amref.
- Explorar y cuestionar la «intención» del liderazgo frente al mero «cumplimiento de requisitos» en lo que respecta a un proceso sostenible de DEIB en toda Amref.

Una vez llevadas a cabo todas estas reuniones, visitas sobre el terreno y sesiones de análisis en profundidad, cada hallazgo, observación y análisis de la situación se validó siempre con el equipo directivo para su confirmación o para refutar cualquier sesgo. La estrategia de DEIB propuesta no sería posible sin el apoyo y la ayuda de las diversas partes interesadas, líderes y comunidades a las que Amref presta servicio.



Principios rectores de DEIB de Amref

Los principios rectores sirven como «estrella polar» y como el espíritu fundamental sobre el que se basa el proceso sostenible de DEIB de Amref. En todo momento y en todas las circunstancias, al ejecutar su labor principal y aprovechar la diversidad, Amref utilizará estos principios rectores de DEIB como lista de verificación, al tiempo que garantiza la alineación de los comportamientos y las acciones con los mismos.

Enfoque centrado en la comunidad: Nuestro trabajo, nuestros servicios y nuestra oferta se basan en las comunidades a las que prestamos servicio en todo el mundo. Involucramos genuinamente a las comunidades en todas las etapas del diseño, la implementación y el seguimiento y evaluación de los programas para garantizar que estos sean inclusivos y logren el mayor impacto posible.

Responsabilidad del liderazgo: Nos hacemos responsables mutuamente de crear un entorno de trabajo alineado con el DEIB.

Espacio de trabajo seguro en materia de DEIB: Aplicamos una política de tolerancia cero ante la discriminación y la marginación de las minorías y las mujeres.

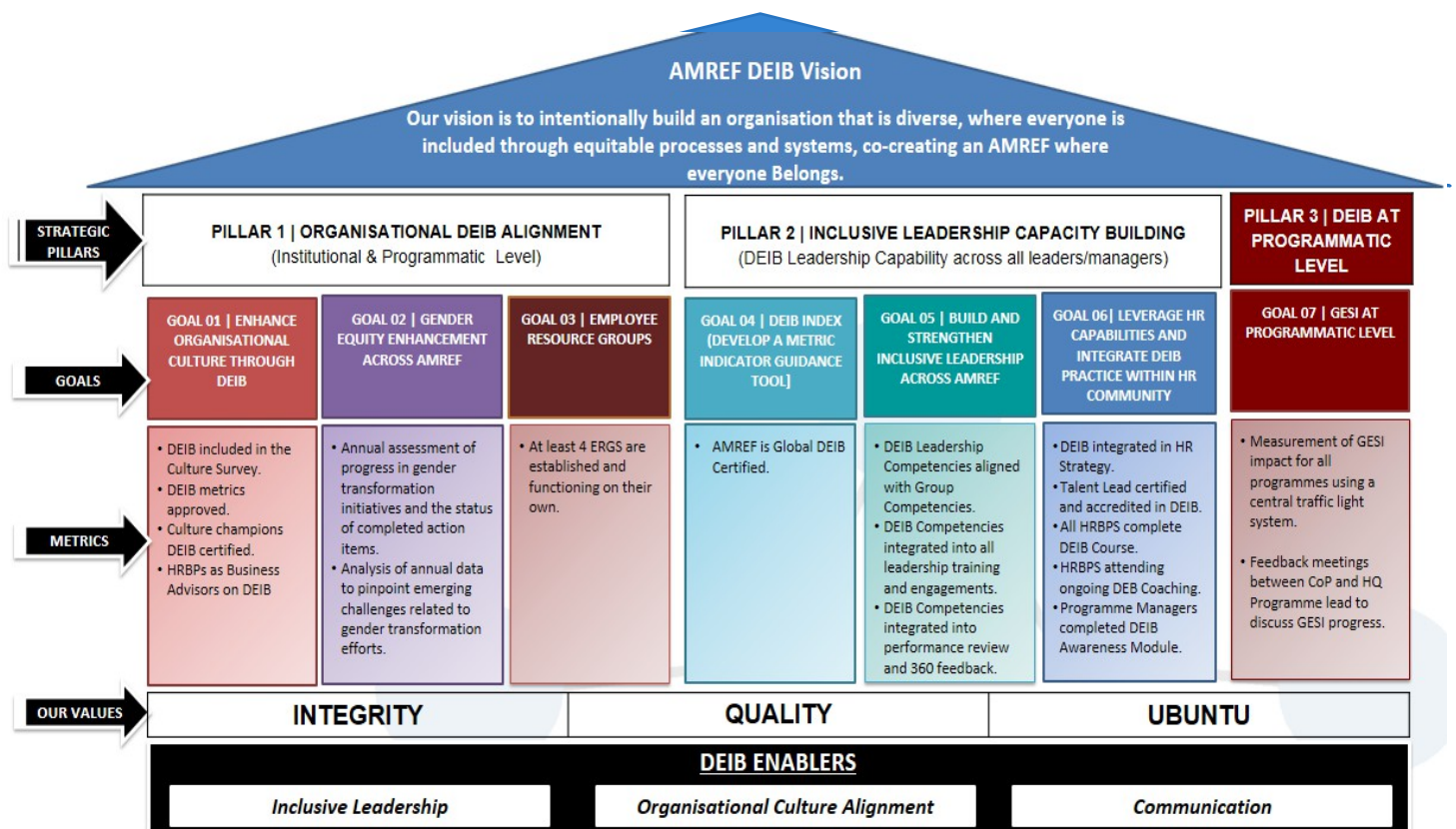
Compromiso de los empleados: Nos mantenemos en contacto y nos comunicamos constantemente con el personal y las partes interesadas para escucharles y dar respuesta a cualquier reto o problema que se plantee.

Experiencia de los empleados: Nuestros empleados disfrutan viniendo a trabajar y nos esforzamos conscientemente por crear un mejor entorno laboral.

Interseccionalidad: Nos comprometemos a adoptar una perspectiva interseccional a la hora de abordar el poder, los privilegios y las normas en relación con las áreas en las que operamos.

Aceptar el desafío: Nos enfrentamos conscientemente a la incomodidad y la vulnerabilidad en lo que respecta a la DEIB

Pilares y objetivos de DEIB de Amref con métricas



La Estrategia DEIB de Amref se sustenta en tres pilares clave, a saber:

Pilar 1: Alineación organizativa de DEIB (nivel institucional y programático)→

Garantizar que todas las actividades de la organización y los objetivos de implementación de programas y proyectos estén alineados con la DEIB.

Pilar 2→ □ Desarrollo de capacidades de liderazgo inclusivo

Para construir una organización inclusiva, los directivos y líderes de todos los niveles deberán dar ejemplo y exigirse a sí mismos un nivel más alto de liderazgo inclusivo. La Universidad Amref y el equipo de Personal y Cultura cuentan con la capacidad necesaria para garantizar una formación y una incorporación adecuadas de los líderes, al tiempo que alinean las competencias de la organización con el liderazgo inclusivo.

Pilar 3: Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia a nivel programático □ □ →

Los programas, proyectos e intervenciones sanitarias son el alma de la actividad principal de Amref. Esto proporciona un espacio sagrado y muy necesario para que Amref demuestre la DEIB a la hora de redactar propuestas, conceptualizar y ejecutar programas y directrices sobre cómo interactuar con las comunidades, así como en los nombramientos y experiencias del personal a nivel programático.

Explicación de los objetivos de DEIB de Amref

Objetivo 1: Mejorar la cultura organizativa a través de la DEIB

Amref ha definido y puesto a prueba con éxito su «Trayectoria de Cultura Organizacional», posicionando la cultura como un motor fundamental de su Estrategia de Transformación 2030. Este objetivo busca construir sobre esa base aprovechando «factores habilitadores» clave para integrar la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia (DEIB) a un nivel superior en toda la organización. En lugar de limitarse a articular o debatir la cultura, Amref pretende garantizar que una cultura alineada con el DEIB se convierta en una experiencia tangible y vivida tanto para el personal como para las partes interesadas.

Este enfoque reconoce la diversidad de contextos culturales de los países y regiones en los que opera Amref, lo que exige una estrategia flexible, inclusiva y deliberada para fomentar la inclusión y el sentido de pertenencia. Al adaptarse a los matices culturales locales sin dejar de respetar los principios globales de DEIB, Amref creará un entorno cohesionado e inclusivo.

En la vanguardia de la implementación de los programas, será esencial mejorar la cultura organizativa. Para alcanzar este objetivo, será fundamental garantizar que los programas se diseñen, planifiquen y ejecuten teniendo en cuenta la DEIB. El papel de los defensores de la cultura y la integración de la GESI (Igualdad de Género e Inclusión Social) serán fundamentales para impulsar este cambio cultural e integrar la DEIB en todos los aspectos de las operaciones de Amref.

Objetivo 2: Mejora de la equidad de género en toda Amref

Este objetivo de mejora de la equidad de género (GEE) se centra en fomentar entornos de trabajo inclusivos y sensibles al género que apoyen el crecimiento profesional de las mujeres en Amref. Se basa en los logros de AWEN y otras iniciativas relacionadas con el género en toda la organización, alineándose con las agendas específicas de cada país.

Si bien la representación de género está equilibrada en los niveles de liderazgo, algunos países siguen enfrentándose a retos que requieren planes de acción específicos, especialmente en Etiopía y Sudán del Sur, donde la representación femenina es menor. Dar prioridad al desarrollo y la progresión interna del talento femenino es crucial para mantener una proporción de género equilibrada en los niveles de mandos intermedios.

La creación de espacios de apoyo, como AWEN, y la responsabilización de los líderes en el avance de las iniciativas de igualdad de género serán clave para el éxito. Además, la participación de los líderes masculinos como aliados será fundamental para impulsar un progreso sostenible hacia la igualdad de género en toda la organización.

Áreas de enfoque estratégico:

- Estrategias de contratación que dan prioridad al equilibrio de género
- Planificación de la sucesión para el talento femenino
- Mejora de las instalaciones del lugar de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de cada género
- Apoyo integral a las madres que se reincorporan al trabajo
- Programas de desarrollo del liderazgo y mejora de las competencias para las mujeres, con especial atención a la promoción interna
- Ampliación y fortalecimiento de la iniciativa AWEN, con iniciativas complementarias para la participación masculina

Las iniciativas de GEE se implementarán tanto a nivel organizativo como nacional, y se establecerán métricas específicas de GEE para supervisar y evaluar los avances. Entre los indicadores clave de éxito se incluirá el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo en áreas críticas como TI, Finanzas y Dirección de Programas.

El compromiso de Amref con la igualdad de género se evaluará no solo en función de la representación, sino también del impacto tangible en el desarrollo y el empoderamiento del talento femenino en toda la organización.

Objetivo 3: Establecer y poner en práctica un índice DEIB

Para medir y hacer un seguimiento estratégico del progreso en materia de DEIB en toda Amref, proponemos el desarrollo de un índice interno de DEIB en colaboración con el equipo de Seguimiento y Evaluación (M&E) y los líderes empresariales. Este índice nos permitirá cuantificar y evaluar las iniciativas de DEIB tanto a nivel organizativo como programático. Aprovechará métricas clave alineadas con las mejores prácticas globales y los requisitos de los financiadores para garantizar un marco de medición sólido.

Métricas clave a seguir:

- Procesos de captación de talento y diversidad en la contratación
- Avances en la promoción de la igualdad de género (GEE)
- Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo (Grado C o superior)
- Progresión profesional de las mujeres en todas las unidades de negocio
- Gasto anual en el desarrollo del talento femenino
- Porcentaje de proveedores pertenecientes a minorías (por ejemplo, mujeres, personas con discapacidad)
- Seguimiento y retención del talento femenino de alto rendimiento
- Costes asociados a la falta de integración de la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia
- Impacto de los servicios de Amref en los grupos indígenas y minoritarios

Objetivo 4: Crear y fortalecer un liderazgo inclusivo en toda Amref

Para integrar la DEIB en el tejido del liderazgo de Amref, este objetivo se centrará en fomentar el liderazgo inclusivo como un imperativo estratégico de la empresa. La responsabilidad del liderazgo respecto a los resultados de la DEIB se extenderá más allá de RR. HH. a todos los líderes de la organización. Este cambio transformará la DEIB de una actividad transaccional a un resultado estratégico fundamental, perfectamente integrado en todas las funciones y geografías.

Medidas estratégicas:

- Capacitar a los líderes para que asuman la responsabilidad de los resultados en materia de DEIB
- Pasar de considerar el DEIB como una serie de actividades aisladas a convertirlo en una práctica organizativa totalmente integrada
- Formar a los defensores de la DEIB (defensores de la cultura) para que supervisen e impulsen las iniciativas de DEIB en todas las regiones
- Permitir flexibilidad para que las iniciativas de DEIB específicas de cada país se adapten a los contextos locales
- Incorporar las competencias de DEIB en todos los programas de desarrollo del liderazgo
- Dedicar un mes a la DEIB en toda la organización para mostrar las mejores prácticas, impulsado por el director general y los responsables de RR. HH., con reconocimiento y recompensas por los avances

Objetivo 5: Aprovechar el departamento de RR. HH. para integrar la DEIB en toda Amref

RR. HH. desempeñará un papel fundamental en la integración de la DEIB dentro de la estrategia de transformación más amplia de Amref, actuando como guardianes de la DEIB en todas las prácticas relacionadas con el personal. Sin embargo, es esencial reconocer que la DEIB es una responsabilidad compartida por todo el espectro de liderazgo. Para garantizar una integración eficaz, la comunidad de RR. HH. contará con las habilidades y los marcos necesarios para promover la DEIB en todos los aspectos de su trabajo.

Iniciativas clave:

- Desarrollar la capacidad en materia de DEIB dentro de RR. HH., vinculada a la cultura organizativa y alineada con el modelo del Centro de Excelencia de Dave Ulrich
- Dotar a los equipos de RR. HH. de indicadores de rendimiento de DEIB que se ajusten a sus resultados clave y a su responsabilidad general

Objetivo 6: Grupos de recursos para empleados

Para integrar aún más la DEIB en toda Amref, proponemos la creación de Grupos de Recursos para Empleados (ERG) y Consejos de Empleados. Estos grupos proporcionarán un espacio seguro y de apoyo para que los empleados expresen sus necesidades y comentarios, fomentando una cultura de inclusión y pertenencia.

Posibles ERG:

- Millennials y Generación Z
- Padres de niños con discapacidad
- Grupo de revisión de prácticas laborales
- Grupos de Competencias Especializadas entre Países

Los ERG se coordinarán con el Consejo de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIB) de cada país, con normas de participación definidas para garantizar la sostenibilidad y el impacto.

Objetivo 7: GESI a nivel programático

Este objetivo destaca la importancia de la inclusión social y de género (GESI) en la labor programática de Amref, garantizando que las mujeres, las niñas y otros grupos socialmente excluidos sean una prioridad en el diseño y la ejecución de los programas. La GESI se integrará a lo largo de todo el ciclo de vida de los programas, con el apoyo de indicadores pertinentes para medir su alcance e impacto.

Áreas de enfoque estratégico:

- Garantizar que las decisiones programáticas reflejen enfoques que incorporen la perspectiva de género
- Desarrollar la capacidad de GESI a través de la Comunidad de Práctica (CoP) de GESI con un mandato y un presupuesto claros
- Conseguir el patrocinio del equipo directivo de alto nivel (GLT) para la CoP de GESI con el fin de mejorar la rendición de cuentas y la dotación de recursos
- Establecer un sistema de semáforo para medir la integración de GESI en los programas

En conclusión

Cada pilar se sustenta en objetivos específicos, con metas de medición claras. Estos indicadores pueden adaptarse para reflejar las realidades de los distintos departamentos o países, garantizando que la DEIB siga siendo una agenda dinámica y sensible al contexto en toda Amref.

Mejora de la igualdad de género y GESI a nivel programático: Marco estratégico

Objetivos estratégicos: Los objetivos 2 y 7 hacen hincapié en el desarrollo de capacidades en materia de igualdad de género en toda la organización y dentro de nuestras iniciativas programáticas. Si bien se reconoce la necesidad de integrar la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia (DEIB) con los esfuerzos en materia de género y GESI (igualdad de género e inclusión social), recomendamos un enfoque deliberado y por fases. Dado nuestro nivel actual de madurez en materia de DEIB (Etapa 2: Concienciación), abogamos por mantener el género como un enfoque estratégico diferenciado hasta que alcancemos un nivel de madurez más alto en la integración de DEIB.

Las lagunas existentes en la concienciación sobre la equidad de género, junto con los casos de resistencia y sesgos inconscientes, subrayan la necesidad de una estrategia específica e intencionada para impulsar las iniciativas de género. Este enfoque cauteloso permitirá un avance más eficaz y sostenible de la igualdad de género en toda la organización.

Dos líneas de trabajo estratégicas:

1. **Mejora de la igualdad de género (GEE):** Centrada en la igualdad de género interna dentro de la organización, esta línea de trabajo repercute directamente en los empleados de Amref, tal y como se describe en el Objetivo 2. La GEE aborda la cultura, los sistemas y los procesos organizativos para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y equitativo.
2. **Integración programática de GESI:** En consonancia con el Objetivo 7, esta línea de trabajo se centra en la incorporación de la perspectiva de género en todas nuestras iniciativas programáticas, garantizando que los principios de GESI se integren en el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas.

Aunque existe una intersección entre la GEE y la GESI programática, el mantenimiento de una rendición de cuentas y unos indicadores distintos para cada línea garantiza un enfoque específico y un progreso medible.

Prioridades estratégicas para la mejora de la equidad de género (GEE): Se han identificado las siguientes áreas clave para una intervención específica dentro de la organización:

- Provisión de instalaciones que satisfagan las necesidades específicas de género
- Formación integral en materia de protección y procedimientos de seguimiento reforzados
- Implantación de equipos de selección y reservas de talento diversos, reflejados en políticas de selección actualizadas
- Desarrollo de una planificación interna de la sucesión que prepare a las mujeres para desempeñar funciones de liderazgo
- Mayor apoyo a las madres que se reincorporan al trabajo

Rendición de cuentas y medición: Para garantizar un enfoque sostenido y la rendición de cuentas, los indicadores relacionados con la igualdad de género deben incorporarse tanto a los indicadores clave de rendimiento (KPI) de RR. HH. como a los de gestión. Esta integración impulsará el compromiso de la organización y hará que los líderes rindan cuentas por los avances en materia de igualdad de género.

Al abordar estas prioridades, Amref sentará las bases para una cultura organizativa más inclusiva y equitativa, al tiempo que garantizará la integración satisfactoria de los principios de GESI a nivel programático.

Métricas y áreas de enfoque estratégico para la mejora de la equidad de género (GEE) y GESI

Métricas clave para la mejora de la equidad de género (GEE): Para garantizar el progreso y la rendición de cuentas, las siguientes métricas son esenciales para hacer un seguimiento de nuestro compromiso con la equidad de género:

- Porcentaje de mujeres candidatas en los procesos de contratación
- Porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones (Grado C o superior)
- Tasas de rotación frente a tasas de retención de las empleadas
- Porcentaje de ascensos internos de mujeres
- Conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a las mujeres durante su permanencia en la empresa y al finalizar su relación laboral
- Participación y puesta en marcha de la AWEN (Red Africana para el Empoderamiento de las Mujeres) en todos los países
- Ejecución y cumplimiento del plan de acción para la agenda de GEE

Mejoras estratégicas en las políticas: A la hora de abordar la GEE en toda la organización, es fundamental establecer y perfeccionar políticas inclusivas en materia de género que aborden:

- Disposiciones sobre el permiso de paternidad
- Apoyo a la reincorporación al trabajo para las madres primerizas
- Políticas de salud mental y bajas por enfermedad
- Procesos de contratación que se centren deliberadamente en la diversidad de género
- Vías de contratación y promoción internas
- Acceso equitativo a oportunidades de viaje y trabajo de campo

Objetivo 7: Integración de GESI a nivel programático A nivel programático, el Objetivo 7 se centra en garantizar que todos los programas incorporen de forma intencionada consideraciones de género y de grupos socialmente excluidos en su diseño, alcance e impacto. Si bien la Comunidad de Práctica (CoP) de GESI ofrece apoyo en materia de asesoramiento, la responsabilidad de la integración de género y GESI recae en última instancia en los responsables de los programas.

El éxito de la Comunidad de Prácticas (CoP) de GESI depende de un mandato claramente definido, de la asignación de presupuesto y de un firme respaldo por parte del Equipo de Dirección Global (GLT). Este apoyo permitirá a la CoP desarrollar conocimientos especializados, respaldar las iniciativas de formación y capacitar a los equipos de los programas para que integren de manera efectiva los principios de GESI en su trabajo.

Áreas estratégicas del mandato de la CoP de GESI: La CoP de GESI debe aclarar su propósito y establecer su papel en el impulso de la inclusión social y de género en toda la organización, centrándose en lo siguiente:

- Definir el papel de la CoP de GESI en el apoyo a las iniciativas de GESI dentro de la organización
- Articular la importancia de GESI desde una perspectiva social, económica y basada en valores
- Establecer acciones, procesos y métricas claras para medir el éxito
- Esbozar la rendición de cuentas para la integración de GESI tanto en los programas como en la organización
- Identificar al patrocinador del Equipo de Liderazgo Global (GLT) para garantizar la alineación estratégica y el apoyo

Integración programática de GESI: El marco GESI debe integrarse a lo largo de todo el ciclo de vida del programa —desde el diseño hasta la ejecución— con el apoyo del equipo de seguimiento y evaluación. Se puede introducir un sistema de semáforo para evaluar el

nivel de atención prestada a GESI en los programas, guiando a los equipos desde un enfoque que no tiene en cuenta el género hacia uno transformador en materia de género.

La rendición de cuentas sobre la integración de GESI se reforzará mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) vinculados a los responsables de los programas, lo que garantizará que el progreso sea medible y que los equipos de los programas rindan cuentas de sus contribuciones al avance de la equidad de género y la inclusión social.

Este enfoque establece una dirección estratégica clara tanto para las iniciativas de GEE como de GESI, con resultados medibles y rendición de cuentas en todos los niveles, garantizando que el compromiso de AMREF con la equidad de género sea viable y tenga un impacto real.

Consideration	Blind	Focussed	Transformative
Discussion	Gender not considered within the programme	Informally discussed but not key deliverable	Gender is a key deliverable and discussed regularly
Team	Little to no diversity on team	Diversity and representation in decision making roles	Good diversity throughout the team, individuals feel heard and valued.
Budget	No budget to gender considerations or actions	Budget is allocated to gender considerations or actions	Budget is allocated and used to gender considerations or actions
Awareness and Training	No awareness training done	Appropriate awareness training done with the programme team	Appropriate awareness training done with the team and the programme users
Impact	No metrics considering impact (who or how) linked to gender.	Impact is measured in terms of who it the programme reaches and how it impacts women.	Intentional design and measurement of impact targeted at women and girls.
Accountability	No one is accountable for Gender	Gender is included as performance metrics or individuals or the programme.	Dedicated person (not necessarily full time) for gender accountability

Hoja de ruta estratégica de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIB)

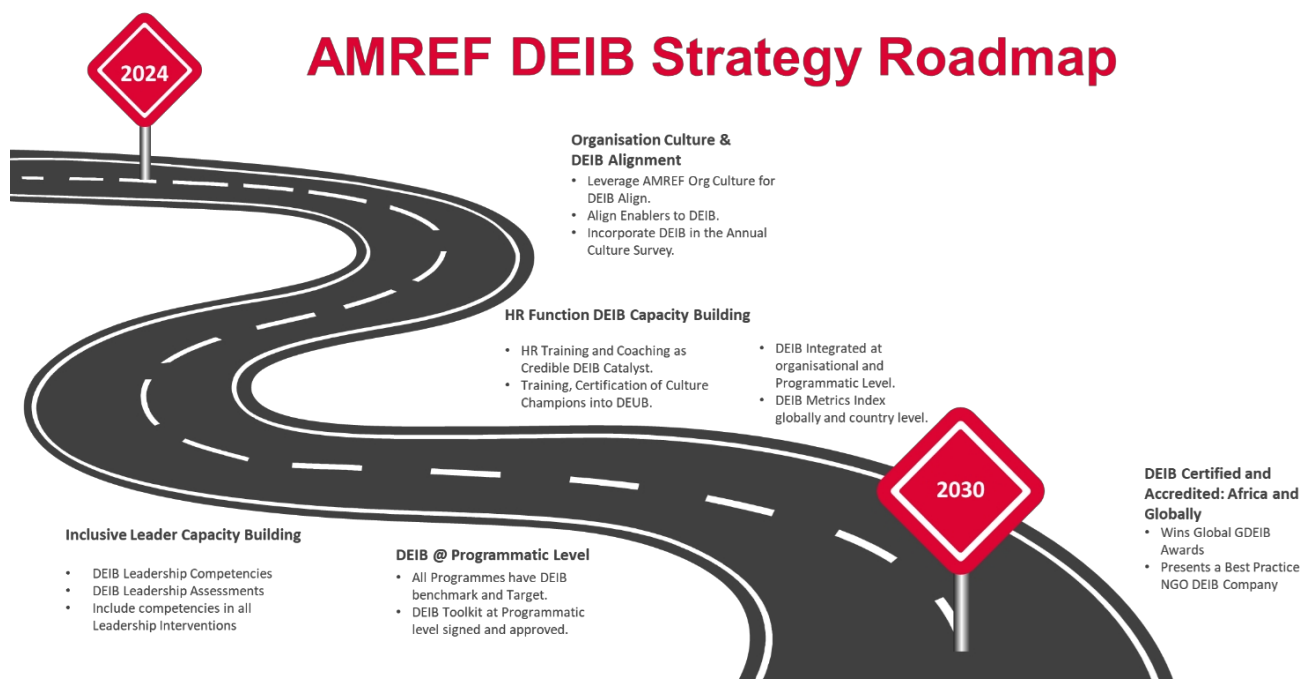
Para crear una agenda de DEIB verdaderamente impactante y duradera en AMREF, proponemos un enfoque estratégico y sostenible, que vaya más allá de meras actividades o ejercicios de «marcar casillas». Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades de DEIB en toda la organización, recopilando comentarios, datos y conocimientos en profundidad, la siguiente fase requiere un camino a seguir deliberado y calculado.

Amref aprovechará estratégicamente las oportunidades clave en materia de DEIB, centrándose en ámbitos como la cultura organizativa, el desarrollo del liderazgo, las competencias básicas, los comités de DEIB en los Países Bajos y el Reino Unido, los promotores de la cultura y una estrategia de

. Estos «logros fáciles» servirán como facilitadores fundamentales para impulsar los esfuerzos de DEIB en toda la organización.

Para garantizar una implementación eficaz, recomendamos asociarse con un experto en DEIB durante los dos primeros años. Esta colaboración respaldará la integración de los principios de DEIB a nivel nacional y departamental, especialmente en regiones que carecen de estructuras de DEIB, garantizando un enfoque coherente y práctico en toda la organización.

La hoja de ruta de DEIB que se describe a continuación destaca los hitos fundamentales de este camino y sirve de guía para la transformación de Amref hacia una organización más diversa, equitativa, inclusiva y centrada en el sentido de pertenencia.



Objetivos de DEIB y departamentos o personas responsables

Objetivo de DEIB	Objetivo ambicioso	Departamento/Persona responsable	Plazo para la implementación	Riesgo a mitigar
Mejorar la cultura organizativa a través de la DEIB	Seguir construyendo una mejor cultura organizativa para apoyar DEIB.	Directorio General, Equipo Directivo, RR. HH. Directores de programa Directores nacionales	En curso	La cultura se impone a la estrategia. Sin agenda cultural = Resultados mediocres Aplicación de la política de diversidad, equidad e inclusión (DEIB).
Mejoras en materia de equidad en toda Amref	Igualdad de género con sistemas y avances significativos en toda Amref.	Equipo de RR. HH., equipo directivo, directores nacionales, defensores de la cultura.	3 años	Patriarcado tóxico y arraigado, Riesgo de agotamiento y acoso sexual.

DEIB Índice/Métricas	Medir, realizar un seguimiento y cuantificar la intervención en materia de DEIB.	Unidad de MEL, Equipo Directivo Directores nacionales	1 año	Enfoque basado en actividades y lineal para la DEIB frente a impacto y sostenibilidad.
Desarrollar y reforzar el liderazgo inclusivo	Desarrollar una capacidad de liderazgo inclusivo en toda la empresa.	Responsable de DEIB de Talento, Equipo de Formación y Director de RR. HH.	2-3 años	Unas capacidades de liderazgo deficientes descarrilarán la agenda de DEIB.
Aprovechar las capacidades de RR. HH. e integrar las prácticas de DEIB	RR. HH. debe ser el guardián y el «socio de referencia» para DEIB.	RR. HH., defensores de la cultura	En curso	Falta de orientación de RR. HH. en materia de DEIB.
Grupo de recursos para empleados	Proporcionar un espacio seguro para que los empleados debatan, compartan y obtengan apoyo.	RR. HH., Jefes de línea, Responsable de DEIB	En curso	El agotamiento y la sensación de falta de apoyo afectan a muchos miembros del personal.
GESI a nivel programático	Las prácticas y los principios de GESI se integran y se aplican a nivel de los programas.	Comunidad de Prácticas de GESI, directores nacionales, directores de programas y todo el personal	En curso	No implementar ni hacer un seguimiento de GESI a nivel programático afectará la ejecución.

Requisitos condicionales para la implementación exitosa de la estrategia DEIB

Responsabilidad del liderazgo: Los líderes asumen la responsabilidad, rinden cuentas e impulsan la agenda de DEIB en toda Amref.

Infraestructura de DEIB: Se necesitan conocimientos básicos, herramientas y recursos para DEIB antes de medir el éxito.

Asignación financiera/presupuestaria: La DEIB requiere un compromiso financiero adecuado y una alineación presupuestaria.

Vinculación de la DEIB a la cultura organizativa: La base fundamental de la DEIB es la cultura organizativa. Una cultura organizativa bien definida, impulsada y alimentada por todos, proporciona los ingredientes para una implementación exitosa de la DEIB.

Incomodidad: La DEIB puede resultar incómoda, angustiada y estar cargada de tensión; por lo tanto, evitar estos aspectos o barrerlos bajo la alfombra no concuerda con una agenda de DEIB exitosa.

Interseccional: Todos tenemos diversas capas que nos definen e ignorar una o excluir otra menoscaba el valor de la identidad, pero sobre todo destruye los logros que tanto ha costado conseguir en materia de DEIB.