



**Rafiki**  
Africa

# PLAN ESTRATÉGICO 2022



## PLAN ESTRATÉGICO A TRES AÑOS

### MISIÓN

Trabajar y **colaborar** con las personas de Katwe-Kenziga e Ikoba para que puedan erradicar la pobreza extrema y vivir con condiciones dignas, evitando así una migración forzosa.

### VISIÓN

Convertir las zonas en que actuamos en ejemplos de desarrollo, en Islas de Prosperidad dentro de su entorno. Aumentando su dignidad y autoestima y siendo ejemplo de cómo los problemas de los refugiados se resuelven en terreno, con muy poco dinero, trabajando con ellos y no para ellos.

### VALORES

Compromiso, seriedad, independencia política, económica y religiosa, transparencia, y gastos generales cero en España, trabajando con ellos y no para ellos.

## PRINCIPALES OBJETIVOS

Nuestros **planes** a medio y largo plazo contemplan la consecución de **objetivos** concretos en cada una de las áreas críticas de nuestra actividad. Consideramos que se requieren acciones **concretas** y **vigorosas** en cada uno de los siguientes aspectos, para ser coherentes con nuestra Misión, Visión y Valores, y hemos planteado acciones concretas a desarrollar en cada una de ellos:



# 1. EDUCACIÓN

## a. ENSEÑANZA PRIMARIA Y SECUNDARIA

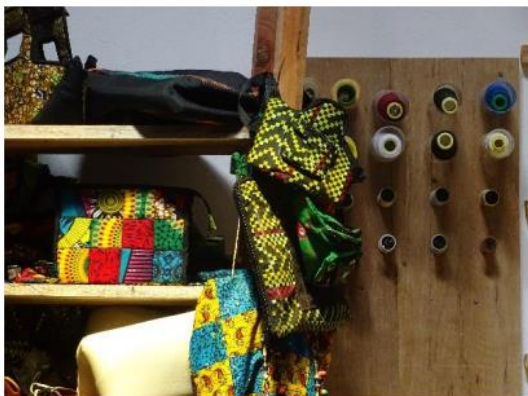
La **educación** es uno de los elementos **fundamentales** de la acción de desarrollo y la **escuela** será el núcleo fundamental del que irradiarán muchas de nuestras actividades. En ella se centrarán además de la educación de los niños, la **higiene** y **sanidad**, la **formación profesional** de los adultos, y las clases de formación específica para el **emprendimiento**.

En marcha desde 2019 el **Colegio de Primaria** en Kenziga, se ampliará próximamente a **Enseñanza Secundaria**. Posteriormente se construirá un Colegio de Primaria y Secundaria en Ikoba.



## b. AULA DE COSTURA

Recientemente se ha ampliado al doble la capacidad del **Aula de formación en Costura**, que tiene como objetivo, después de un periodo de formación de equipo, llegar a ser también **Taller de Costura** y tener capacidad de autofinanciación. Actualmente se forma al alumnado en confección, utilizando máquinas de coser para fortalecer las capacidades de los beneficiarios a la vez que brindar posibilidades de **salida laboral**. Está planeado que se realicen labores de costura como los **uniformes** del colegio, que, además de formar, contribuyan a la financiación y permitan ampliar el número de alumnos.

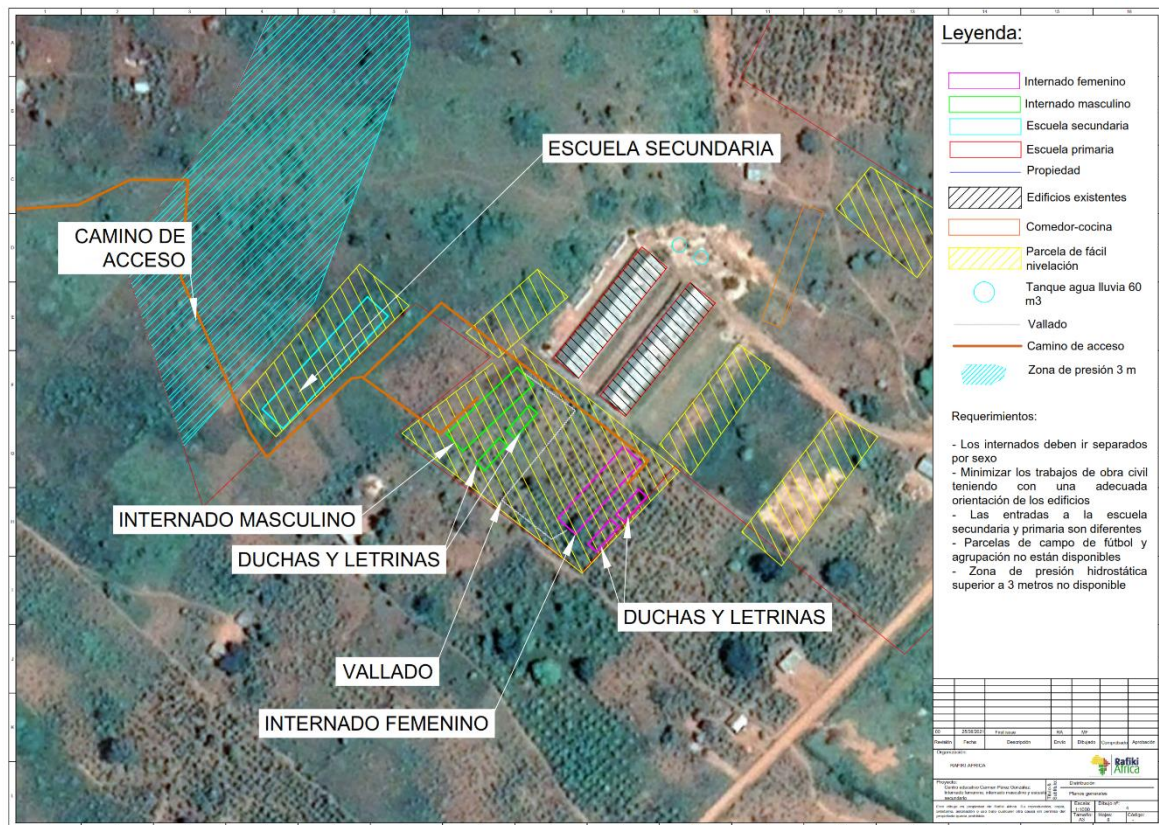


## c. INTERNADOS

Uno de los problemas más graves con los que nos encontramos es la **dificultad** de conciliar los **estudios secundarios** con la vida en los hogares, por la carga laboral que les asignan las familias. Para el alumnado aventajado en la capacidad de estudio, los semiabandonados, en orfandad y quienes viven a grandes distancias, se construirán dos **internados**; para **chicas** y para **chicos** que contarán con una **biblioteca** cada uno y vivienda para los cuidadores.



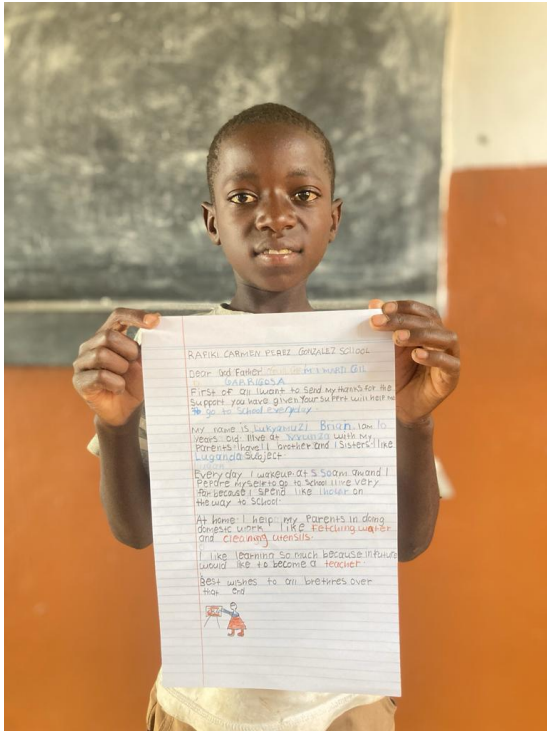
El **internado de niñas** está actualmente en construcción, es considerado prioritario porque las familias hacen trabajar a las niñas a los 11 años y acaban casándoles a los 14 o 15 años. Con este internado podrán seguir estudiando el final de la primaria, secundaria o educación profesional y terminar la educación obligatoria para ser mujeres preparadas en un contexto complejo. La construcción se está llevando a cabo dentro de los 30.000 m<sup>2</sup> de terreno del Colegio y compartiendo sus instalaciones. Un porcentaje significativo de las plazas se destinará a Orfanato, para dar cobijo al alumnado sin familia o que carecen de los recursos mínimos de subsistencia.



#### d. APADRINAMIENTO

Además del actual sistema de ayudas con el que contamos para la Escuela Primaria, desarrollamos un nuevo sistema de **apadrinamientos** con el alumnado más necesitado para que nadie con capacidades y que se esfuerce pierda la oportunidad de asistir a la Escuela Primaria y a la Escuela de Secundaria y posteriormente pueda acceder a la Formación Profesional o Universidad. Es un elemento básico en las políticas educativas y de ayudas, sobre todo de las niñas.





#### e. EDUCACIÓN PARA ADULTOS

Se organiza desde el principio un sistema de **educación para adultos** con el objetivo de que recuperen el atraso de su formación profesional, cultural, cívica y de nuevas tecnologías. Estamos centrados inicialmente, en la **alfabetización**, dado que un alto porcentaje de adultos no pudieron asistir a la escuela primaria y en inglés, sobre todo de las mujeres que, aunque es su idioma oficial, no lo dominan muchas de ellas. Pondremos en marcha una Asociación de Padres y Madres como base para conocer mejor las realidades y necesidades de los niños y de la población en general, sobre todo en los aspectos sociales y sanitarios.

#### f. OTROS PROYECTOS

Nos encontramos actualmente evaluando nuevas posibilidades, como una **Escuela de Capacitación Agraria** y una posterior **Escuela de Enfermería**. En las Escuelas se fomentará la enseñanza de las nuevas tecnologías, que deberá estar al nivel de cualquier escuela europea.

## 2. AGUA, VIVIENDA Y SUELO

Una vez solucionadas las necesidades de agua más apremiantes, con aguas pluviales y la construcción de **pozos** y conducciones, hemos de seguir encontrando agua



y acercándola a las viviendas. Ha de realizarse un **estudio hidrogeológico** de la zona, que servirá de base para hacer un **Plan de viviendas**, si se encuentra la zona adecuada, donde las viviendas puedan tener agua a un bajo precio.

El objetivo a largo plazo será comprar, en la zona detectada, terreno suficiente para que, con un pequeño **Plan Urbano**, se defina una zona de viviendas con **huerta, plaza pública** y zona de desarrollo empresarial. También se proyectarán varios modelos de casas económicas y ecológicas, con la ayuda de **Arquitectura Sin Fronteras**. El terreno sería vendido a los habitantes **sin especulación** y se les concederían **microcréditos** para la compra de los materiales necesarios para la construcción de su casa-huerto.



Estas actuaciones requieren un **estudio** previo de la situación actual y la problemática real de la comunidad, con los colectivos implicados. Continuamente se están realizando **entrevistas** semiabiertas a las familias para conocer mejor cuales son las necesidades que tienen y qué cuestiones consideran más importantes.

El deterioro de las instalaciones producidos por avería o incidencia nos lleva a pensar en desarrollar estructura de **explotación de las instalaciones** que se encargue de tener todo en orden y sea autosuficiente económicamente para asegurar su continuidad. Se estudiará la creación de una empresa propia que será el germen de una **empresa mixta** local con la administración pública que se encargue del abastecimiento de agua en un futuro, de las casas y de la explotación de los pozos. Se estudiará el almacenamiento y tratamiento de aguas pluviales para uso doméstico, riego y desarrollaremos, en función de nuestras posibilidades actuaciones en esa línea.

Actualmente contamos con una **balsa** de 1500 m<sup>3</sup> para uso potable en el colegio, casas próximas y riego de nuestros huertos. Desde esta balsa se ha construido una



conducción hasta los depósitos del colegio. Allí, antes de la entrada en los mismos, estamos construyendo una **planta potabilizadora** de 1000 litros por hora que asegurará el abastecimiento de Colegio e Internados. También se pondrán grifos a la entrada del Colegio para que se abastezca la población más próxima y que el alumnado pueda, al salir de clase, llevar a su casa una garrafa de agua potable.

En Ikoba **electrificaremos el pozo** de agua que hicimos, con éxito, en su día y poner una conducción hasta la carretera, desde donde, con 2 grifos, podrán las familias abastecerse de **agua potable**. También dará agua al Centro Sanitario que hemos construido y a la casa de los voluntarios anexa al Centro Sanitario.

### 3. SANIDAD

Tenemos que conseguir que la población tenga unas condiciones de **atención sanitaria** mínimas que hoy no poseen y una **educación en higiene** que les proteja. Nuestros objetivos próximos en este campo son:

- Llegar a acuerdos con los **ambulatorios - hospitales** precarios existentes para atender a pacientes con nuestros voluntarios médicos y a la vez dotarles de material, como ya se ha iniciado con el **Hospital de Bamu**, cerca de Katwe. Los acuerdos serán de naturaleza que beneficien a la población en general, y muy particularmente al alumnado que acude a nuestra Escuela.
- Hemos construido en Ikoba un **dispensario médico** sencillo, con un ATS, una comadrona, un auxiliar y un médico local para que atiendan uno o dos días a la semana. También disponemos de una ambulancia para poder trasladar a enfermos urgentes a un hospital. Esto se ha construido aprovechando el edificio de vivienda que Juan Berchman nos había cedido para los voluntarios durante veinte años que está situado junto a nuestras instalaciones de pozo y futura escuela. A su lado hemos construido una casa para los voluntarios médicos que se trasladen desde España a ayudarnos.
- Conseguir **donaciones de material e instrumental** de clínicas españolas, (como ya se ha conseguido con un equipo de anestesia con respiración asistida de la Clínica Bernabéu o unas sillas banco de trabajo de odontología de la Clínica Kraneum), para su cesión a las clínicas conveniadas en la zona y, evidentemente, para nuestro Dispensario.





- Estudiar las **enfermedades** más implantadas y que se puede hacer para reducir su **impacto negativo**. Estudiar las carencias vitamínicas, sobre todo en la infancia, para cubrirlas y mejorar su alimentación. Concretamente seguir potenciando la vacunación a los niños y erradicar la **sífilis** que hay en muchísimas familias de nuestro entorno, incluidos niños de la escuela, evidentemente de carácter hereditario.
- Además, se ha contratado un responsable del área sanitaria del Colegio, una **enfermera** en este caso, para que dirija las actividades de control en el Colegio de las enfermedades tradicionales del terreno, la salud de los niños y las actuaciones contra el COVID-19 mientras este esté presente en Uganda y siguiendo las normas de las autoridades competentes y además mantenga con contactos y supervisión de los responsables sanitarios de los Distritos en que actuamos y el hospital de la zona.

#### 4. AGRONOMÍA. ESCUELA DE CAPACITACIÓN AGRARIA.

**Más del 90%** de la población vive de la **agricultura** y sin embargo observamos que esta es manifiestamente mejorable. La idea consiste en ejecutar, desde ya, un **Proyecto de Formación**, primero para adultos en cursos monográficos cortos y posteriormente, tras construir las aulas necesarias, como formación profesional de jóvenes. Trabajamos en tener una importante superficie de huertos, riego, y pensar en una explotación de esos huertos por cooperativas o grupos, preferiblemente de mujeres, para dignificar su trabajo y posición social.

Se intensificarán los trabajos para utilización de riegos y almacenamiento de aguas y se construirá un invernadero para plántones. Actualmente contamos con un **almacén** para semillas, fertilizantes, maquinaria agrícola y productos y oficina, creado específicamente para este proyecto.

Y, evidentemente se acabará construyendo el pilar fundamental de este tema que es una **Escuela de Formación Profesional Agraria**, un edificio de formación con tres aulas, laboratorio y despachos que servirá además para la formación en **cursos monográficos** de adultos.





#### a. GRANJA DE GALLINAS

Desde el comienzo de la puesta en marcha de la Escuela de Primaria en Ikoba, se detectó la necesidad de proporcionar alimentación (desayuno y comida) a los niños, dadas las carencias alimenticias con las que acudían. Proporcionamos una alimentación muy elemental, basada en pasta de maíz, alguna fruta y alubias, que no satisface, obviamente, todas sus necesidades nutritivas. La posibilidad de añadir **huevos** en su dieta, hoy un lujo al que no pueden acceder, nos llevó a plantear de manera apremiante la construcción, en los terrenos del colegio, de una pequeña granja (primera fase **400 gallinas**) que ampliaremos en una segunda fase, haciendo la ampliación de obras necesaria, a **1000 gallinas**, para que se **autofinancie** y sea a la vez **granja escuela**.

Cuando esté en marcha la Escuela de Capacitación Agraria se integrará en el Proyecto Agrario.





#### b. HUERTO ESCUELA

Aprovechando los terrenos adquiridos, una pequeña parte se deben emplear como **huerto escuela**, donde el alumnado familiarice con las técnicas agrarias y su producto se emplee en la cocina del colegio. En un futuro puede ser tutelada por la Escuela de Capacitación Agraria o sus técnicos, que tendrán otros huertos independientes para su enseñanza.



El Huerto Escuela deberá formar parte de las actividades co-curriculares del Colegio y controlado por la futura Escuela de Capacitación Agraria.

### 5. MEJORA DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA POBLACIÓN

Todo el proyecto estaría incompleto si no se consigue además aumentar el **nivel económico** de la población. Para ello, se necesita fomentar el **emprendimiento**, de manera que surjan nuevas actividades económicas que permitan **aumentar el nivel de vida y el empleo**. Todo ello dentro del espíritu de trabajar con ellos y no para ellos.



**El fomento del emprendimiento**, que se está iniciando está basado en cuatro pilares fundamentales:

- Los **microcréditos** para impulsar la salida del círculo de pobreza, fomentar la ilusión y la confianza (compra de cabras, gallinas, cerdos, herramientas...), primer elemento en marcha.
- Los **mediocréditos** para fomentar iniciativas de negocio, startups, y auto construcción de vivienda (ayudas microempresas electricidad, fontanería, carpintería, cantinas, plantaciones...).
- Los créditos, si son necesarios, para la creación, con ayuda nuestra inicial, de cooperativas, empresas mixtas hispano ugandesas, empresas locales, etc. Fomentaremos la instalación de algunas microempresas de electricidad, mecánica, carpintería, fontanería etc...

Planeamos dedicar, desde este año, un mínimo de 6000€ al primero y estudiaremos posibilidades de financiación para la implantación de empresas allí, a través de colaboraciones con empresas de aquí. Para ello, aprovecharemos el conocimiento de **sistemas de producción y maquinaria, ya obsoleta en España**, pero muy **aprovechable** en Uganda en primeras fases, colaborando con empresas de aquí (fábricas de elementos de hormigón, fabricación de tuberías de plástico, granjas de gallinas, granjas de cerdos, plantaciones agrícolas...).

Con ese mismo espíritu, estudiaremos como **aprovechar la experiencia** en la creación de empresas de miembros de nuestra ONGD y de amigos del mundo empresarial que están también colaborando con Rafiki Africa para impulsar la creación en Uganda de algunas iniciativas empresariales. Eso sería lo que crearía más puestos de trabajo y riqueza permanente en la zona. Lo lógico sería crear empresas españolas allí o en todo caso empresas mixtas si se conocen los posibles partners locales de confianza.

La **Escuela** será un apoyo para **formar a los trabajadores** que se necesiten.

En el futuro, estudiaremos la posibilidad de crear un **fondo solidario**, socialmente responsable, para inversiones al desarrollo de Uganda que tuviera la misma visión de Rafiki, y de conseguir la colaboración de los fondos ODS de la ONU, en alianzas conjuntas, en las que realizan una aportación del 50% del total.



## 6. ACCIÓN SOCIAL

Es fundamental hacer **partícipe** a la comunidad de los planes, desde un principio y que los hagan suyos, para que el proyecto sea **sostenible**. También hay que pedirles que nos ayuden a describir los **desafíos** actuales e **identificar los problemas**. Y todo ello fomentando desde el principio los grupos, asociaciones y entidades civiles de influencia en la sociedad para que ellos mismos vayan incorporándose y creciendo con su **desarrollo**: padres de alumnos, madres de alumnos, equipos deportivos, grupos de baile o folklore, asociaciones de ayuda a niños discapacitados, grupos ayuda más necesitados, asociaciones freno al sida, por la dignidad de la mujer... Utilizaremos todas nuestras instalaciones, fuera de horarios de uso, para ello.

## 7. FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Las donaciones, socios, ayudas de todo tipo son nuestra fuente de ingresos y hay que potenciarlas e incrementarlas para conseguir nuestros objetivos a pesar de la difícil situación económica que a causa del COVID-19 va a pasar España en los próximos años. Y el principio de orientar las actividades a una **autofinanciación**, no de las construcciones, pero sí de la explotación y mantenimiento de cara a un futuro. Nos planteamos como objetivos inmediatos:

- Trabajar el **incremento de ingresos** con todos los miembros de la Junta y trasladar la acción a todo el equipo.
- Preparar una **presentación base** común, muy estudiada, adaptable para presentarla, con las modificaciones pertinentes en cada uno, en todos los concursos de Ayuntamientos y Entes Públicos en que cumplamos los requisitos
- Para fomentar la **presentación** en estos concursos de ayuda de las administraciones públicas, vamos a incrementar la apertura de algunas sucursales de Rafiki Africa en otras ciudades de España.
- Trabajar la **búsqueda de empresas que se sumen a la cadena de valor** y aporten no sólo dinero sino know how, como ya ocurre con el Colegio Internacional Lope de Vega, o know how y equipos como la Clínica Bernabeu. También pueden participar, con socios locales, en pequeñas aventuras empresariales.
- Conseguir **empresas** que se vinculen con una **acción puntual** y la financien a lo largo del tiempo a cambio de poder utilizarla Imagen de sus acciones en las Redes



Sociales, como puede ser la financiación del comedor para 350 personas, el fomento y desarrollo de los Huertos y Capacitación Agraria, o la compra de los libros escolares a los alumnos.

- Fomentar y conseguir **100 apadrinamientos** de niños que nos aseguren unos ingresos permanentes para esa actividad. Los **apadrinamientos deben ser una piedra angular** en nuestras actuaciones, cuidando mucho las actuaciones con los niños y familias necesitadas y la comunicación adecuada con los benefactores.
- Organizar algún sistema de **crowdfunding** o similar para la financiación de las grandes infraestructuras como los Internados-Orfanatos y las naves para la Escuela de Secundaria.
- Trabajar con las **medianas y grandes empresas**. Nuestro cambio de la Misión y Visión de Rafiki Africa creemos que va a hacer más atractiva nuestra ONG para ellas y la velocidad de desarrollo de nuestra Hoja de Ruta va a depender mucho de estas ayudas empresariales.
- Estudiaremos la **coparticipación** con otras asociaciones, fundaciones de empresas o departamentos sociales de empresas para que les gestionemos, sin interés económico, acciones que entren en nuestros fines sociales, pero que serían íntegramente de su ámbito de acción, sobre todo como posibilidad para que se ocupen de los internados orfanatos o alguna otra iniciativa similar que mejore la situación del colectivo al que pretendemos ayudar en Katwe- Kenziga e Ikoba.

Para tener una imagen contrastada por terceros, de cara a empresas y administraciones que no nos conocen, vamos a procurar el ser **acreditados** por una Fundación como la Fundación Lealtad, líder en la Acreditación de ONGD.

## 8. MARKETING Y COMUNICACIÓN

Debemos generar un **Plan Específico de Comunicación** para las empresas y grandes socios que nos ayude a abrir las puertas de los departamentos de RSC para que colaboren con Rafiki. Para ello, debemos conseguir la colaboración de alguna empresa dedicada al **Marketing y Comunicación** que nos ayude en la difusión de nuestra imagen y en la consecución de ingresos. Ha de cuidarse la **comunicación frecuente** a las **empresas** que nos hacen aportaciones importantes con información y seguimiento de las actuaciones que ayudan a financiar, y enviaremos al menos una **Newsletter** mensual a



todos los socios y amigos. Hemos de reforzar nuestra presencia en **redes sociales**, tanto aquí como en Uganda, y mejorar nuestra web.

Nombrar **responsable de marketing para empresas**, que se relacione con los departamentos de RSC de las grandes, para venderles esta nueva visión que puede ser muy atractiva, e incorporen a Rafiki a sus actividades en RSC.

## 9. VOLUNTARIADO

Rafiki Africa es una organización con **gastos generales cero**, por lo que la base de su actuación es el voluntariado, en todos los niveles de su estructura. Todos los cargos y trabajos en España son ejercidos por voluntarios sin remuneración. Una buena parte de ellos, dentro de lo que se ha venido en llamar **envejecimiento activo**, con personas muy cualificadas, la mayor parte ex-empresarios y ex-ejecutivos de empresas. Incluso los voluntarios que se desplazan a Uganda se pagan sus propios viajes. Hemos de hacer la labor del voluntariado, sobre todo del que se desplaza a Uganda, lo más práctica, agradable y apoyada posible, haciendo planes de trabajo en equipo, de convivencia con la población y también de ocio.

Los voluntarios deben ir ligados a lo que se quiere hacer y en base a las necesidades reales en el terreno, tratando de que lleven un plan definido para que su actuación sea un éxito, y se debe, dentro de lo posible, garantizar su continuidad. Estudiaremos, cuando pase esta situación del COVID-19, si es posible alguna acción de voluntariado que no suponga gastos y genere algún ingreso a Rafiki. Trataremos con la ayuda del Colegio Lope de Vega de Benidorm de conseguir algún **profesor voluntario** para estancias de al menos un curso que acerquen nuevas visiones de la enseñanza a los profesores locales.

Trabajaremos en establecer **planes de voluntariado de corta duración** en Uganda que dediquen una parte de su tiempo al **turismo de naturaleza y de aventura** en los Parques Naturales únicos que el país posee, con algún retorno para Rafiki África. Ello hará analizar el proyecto de construir algunas chozas para esos voluntarios.

## 10. CONTRAPARTE O COPARTE

Rafiki Africa, Organización española, está representada en Uganda a través de su Coparte **Kukorra Hamu**. Kukorra Hamu consta actualmente como ONGD ugandesa en la



que, cada vez más, miembros de Rafiki Africa van teniendo representación. Hemos de convertir gradualmente a Kukorra Hamu en el instrumento que administre las propiedades en Uganda, y que sea el enlace entre **Rafiki África** y la **sociedad** de los enclaves en que actuamos. En síntesis, que sea **un eficaz administrador de Rafiki África** en Uganda.

Para ello, hemos de reforzarla y trabajar para que comparta totalmente la misión, los valores y los proyectos ilusionantes. Es preciso contratar, cuando económicamente sea posible, un **director de la coparte**, ya tenemos un responsable de Admón., Fiscalidad y RRHH y hemos contratado también el servicio con un Asesoría En Derecho laboral y Mercantil, y un Auditor especialista que auditará las cuentas de Kukorra Hamu cada año. Todos apoyados por los voluntarios españoles que trabajen mano a mano con ellos.

## 11. MÉTRICAS E INFORMACIONES LOCALES

Es preciso implantar medidas que nos aseguren que vamos por el buen camino, y que sirvan para que **organismos públicos** u otras **ONGDS** vean que este es el medio para que la gente de África no necesite emigrar. Nos planteamos **medir** y tener información, como mínimo, una vez analizados los datos de los que dispone el distrito y los que nos pueda proporcionar nuestro voluntariado con las encuestas que estamos haciendo y que recojan

- **Alumnado escolarizado** en primaria y en secundaria; nivel de éxito, conocimiento de idiomas.
- **Alumnado** de la zona que cada año va a la **Universidad**.
- Personas en edad laboral en situación de **paro**, número de días de trabajo anual y salario mínimo (lo más cercano posible a la realidad).
- Algún parámetro del **nivel de actividad** o riqueza de la población.
- **Núcleos familiares** sin casa de ladrillo con cocina y letrinas.
- **Hogares** sin acceso al **agua potable** a menos de 500 m.
- Número de **empresas** o **autónomos**.
- Personas que **migran** y **causas** de las mismas.
- Situación de la **mujer** en su entorno social.
- **Necesidades básicas** de las familias, entorno económico familiar, etc.





En el fondo cualquier dato que nos ayude a controlar la gestión, la consecución de objetivos y el de nuestras actuaciones.

## 12. ORGANIZACIÓN

La base de la organización son los voluntarios, tanto en España, como en Uganda. Debido a que mantenemos el principio de ningún sueldo y **gastos generales cero** en España, la mejor fuente de personal preparado es aprovechar lo que se ha venido en llamar **envejecimiento activo** buscando personas prejubiladas o jubiladas. La coparte debe **compartir ideales**, hay que mejorar su organización y debe tener una alineación en objetivos y visión con Rafiki África, aunque en ella podrán ser remunerados los puestos de director general y Administración ugandeses que se contraten con personal ugandés, no los de consejeros y colaboradores o voluntarios españoles.

Debemos llevar a cabo una política que permita abrir alguna Delegación en puntos distantes a la central para absorber más socios y atenderlos cercanamente. Las prioridades son la ciudad de Madrid y Barcelona, Málaga, Castellón, País Vasco, etc. El Organigrama actual tiene aún algunos vacíos que se irán cubriendo con voluntarios de todo tipo y edad y sobre todo con profesionales procedentes del Envejecimiento Activo.

FEBRERO 2022

