

PLAN



ESTRATÉGICO

2026–2028



PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028

Entidad

Rafiki África

Aprobado por

Junta Directiva de Rafiki África

Fecha de aprobación

Febrero de 2026

Periodo de vigencia

2026–2028

Elaboración técnica

Rafiki África

En colaboración con Kukorra Hamu Uganda

Diseño

Rafiki África

CARTA DEL PRESIDENTE

Una nueva etapa para seguir transformando comunidades

Es un orgullo presentar el Plan Estratégico Institucional 2026-2028 de Rafiki África, un documento que refleja nuestra visión para los próximos años y el compromiso que mantenemos con las comunidades rurales de Uganda desde el inicio de nuestra labor.

Durante más de una década hemos trabajado convencidos de que el desarrollo sostenible solo es posible cuando las propias comunidades participan activamente en la construcción de su futuro. Esta convicción ha guiado cada una de nuestras decisiones y nos ha permitido crecer junto a las personas, escuchando sus necesidades, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo oportunidades que perduren en el tiempo.

Gracias al esfuerzo conjunto de nuestro equipo, de la contraparte local Kukorra Hamu Uganda, de las comunidades beneficiarias, de las personas socias y voluntarias, de las administraciones públicas y de las entidades colaboradoras que han confiado en Rafiki África, hoy contamos con un modelo de desarrollo comunitario mucho más sólido e integral que el que imaginábamos en nuestros primeros años.

La educación continúa siendo el eje que articula nuestra intervención, pero alrededor de ella hemos consolidado programas de salud, acceso al agua potable, formación profesional, agricultura sostenible, emprendimiento, protección infantil y fortalecimiento institucional. Cada uno de estos ámbitos forma parte de una misma estrategia: crear comunidades con mayores oportunidades, más resilientes y capaces de liderar su propio desarrollo.

El periodo 2026-2028 representa una nueva etapa para nuestra organización. Después de años dedicados a impulsar importantes infraestructuras y ampliar nuestros programas, el principal desafío ya no consiste únicamente en crecer, sino en consolidar lo construido, mejorar la calidad de los servicios, reforzar su sostenibilidad y fortalecer el liderazgo del equipo local para que las transformaciones alcanzadas puedan mantenerse en el tiempo.

Este Plan Estratégico establece la hoja de ruta que orientará nuestras decisiones durante los próximos tres años. Define las líneas estratégicas que marcarán nuestro crecimiento institucional, incorpora las prioridades identificadas junto al equipo de Kukorra Hamu Uganda y se complementa con el Master Plan 2026-2030, que recoge las principales inversiones y proyectos previstos para seguir respondiendo a las necesidades de las comunidades. Su elaboración ha sido un ejercicio colectivo de reflexión y planificación que reafirma nuestro compromiso con una cooperación basada en la corresponsabilidad, la transparencia y la mejora continua.

Miramos al futuro con ilusión, pero también con responsabilidad. Somos conscientes de que todavía existen importantes desafíos en materia de educación, salud, igualdad de oportunidades y desarrollo económico. Sin embargo, también sabemos que los cambios logrados durante estos años demuestran que, cuando las comunidades disponen de los recursos, la formación y el acompañamiento adecuados, son capaces de generar transformaciones profundas y sostenibles.

En nombre de la Junta Directiva de Rafiki África, quiero expresar nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que forman parte de este camino. Su confianza y compromiso han sido fundamentales para llegar hasta aquí y seguirán siendo esenciales para afrontar los retos del futuro.

Con este Plan Estratégico renovamos nuestra voluntad de continuar trabajando con profesionalidad, cercanía y transparencia, convencidos de que la cooperación internacional tiene verdadero sentido cuando fortalece las capacidades de las personas y contribuye a que cada comunidad pueda construir su propio futuro con autonomía y dignidad.

Recibid un cordial saludo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan José Amirola Campa".

Juan José Amirola Campa. Presidente Rafiki África, febrero de 2026.

INDICE

CAPÍTULO 1. RAFIKI ÁFRICA EN 2026	8
1.1 Introducción	8
1.2 Una década construyendo oportunidades	9
1.3 El momento actual de Rafiki África	9
1.4 Una nueva etapa: de la construcción al fortalecimiento	10
1.5 El propósito del Plan Estratégico 2026–2028.....	11
1.6 Una visión compartida para el futuro	11
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONTEXTO	13
2.1 Introducción	13
2.2 Uganda: un país joven con grandes oportunidades y desafíos	13
2.3 El distrito de Sembabule: una realidad que requiere respuestas integrales	14
2.4 Principales desafíos estratégicos para el periodo 2026-2028	15
2.5 Oportunidades estratégicas	16
2.6 Análisis DAFO	17
2.7 Conclusiones estratégicas	17
CAPÍTULO 3. IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO.....	19
3.1 Introducción	19
3.2 Nuestra misión	19
3.3 Nuestra visión	20
3.4 Nuestros valores	20
3.5 Nuestro modelo de desarrollo comunitario	21
3.6 Nuestra teoría del cambio	23
3.7 Enfoques transversales.....	24
3.8 Nuestra forma de trabajar.....	24
3.9 Conclusión	25
CAPÍTULO 4. VISIÓN 2028	26

4.1 Introducción	26
4.2 Nuestra visión para 2028	26
4.3 La comunidad que queremos construir	27
4.4 La organización que queremos ser	28
4.5 Las grandes transformaciones que queremos impulsar	29
4.6 Una visión alineada con la Agenda 2030.....	29
4.7 Una visión compartida para construir el futuro	31
CAPÍTULO 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2026-2028.....	33
Convertir la visión en acción.....	33
5.1 Introducción	33
5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA 1. Educación de calidad y protección integral de la infancia	34
5.3. LÍNEA ESTRATÉGICA 2. Salud comunitaria y acceso a servicios básicos	39
5.4. LÍNEA ESTRATÉGICA 3. Desarrollo económico, agricultura y emprendimiento	42
5.5. LÍNEA ESTRATÉGICA 4. Fortalecimiento institucional y liderazgo local ..	47
5.6. LÍNEA ESTRATÉGICA 5. Sostenibilidad, innovación y alianzas	50
5.7. LÍNEA ESTRATÉGICA 6. Gobernanza, transparencia y excelencia organizativa.....	54
5.8. Síntesis del marco estratégico 2026-2028.....	57
CAPÍTULO 6. PROYECTOS TRANSFORMADORES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO.....	58
De la estrategia a la acción.....	58
6.1 Introducción	58
6.2 Proyectos transformadores prioritarios.....	59
6.3 Un modelo integrado de transformación	61
6.4 Mirando hacia 2030	62
CAPÍTULO 7. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	62
7.1 Introducción	62

7.2 Implementación del Plan Estratégico	63
7.3 Seguimiento y evaluación	63
7.4 Principios del sistema de seguimiento	64
7.5 Compromiso con la mejora continua	65
CAPÍTULO 8. NUESTRO COMPROMISO CON EL FUTURO	66

CAPÍTULO 1. RAFIKI ÁFRICA EN 2026

Una organización consolidada para afrontar nuevos retos

1.1 Introducción

El año 2026 marca un punto de inflexión en la evolución de Rafiki África.

Tras más de una década de trabajo continuado en Uganda, la organización ha alcanzado un nivel de consolidación institucional que permite afrontar una nueva etapa caracterizada por la planificación estratégica, la mejora continua y el fortalecimiento de un modelo de desarrollo comunitario cada vez más sostenible.

Durante los últimos años, Rafiki África ha experimentado un importante crecimiento tanto en el alcance de sus programas como en su capacidad organizativa. La ampliación de las infraestructuras educativas y sanitarias, el fortalecimiento del equipo local, la consolidación de la contraparte Kukorra Hamu Uganda y el incremento de la confianza depositada por personas socias, administraciones públicas y entidades colaboradoras han permitido transformar una organización centrada inicialmente en la ejecución de proyectos en una institución con capacidad para liderar procesos de desarrollo integral a largo plazo.

Este Plan Estratégico Institucional 2026-2028 nace precisamente en este contexto de consolidación. Su finalidad no consiste únicamente en definir las prioridades de actuación para los próximos tres años, sino en establecer una visión compartida que oriente el crecimiento de la organización y refuerce su capacidad para generar un impacto sostenible en las comunidades con las que trabaja.

Más que un documento de planificación, este plan representa una hoja de ruta institucional que permitirá alinear las decisiones estratégicas, fortalecer la coordinación entre los equipos de España y Uganda, orientar la captación de recursos y consolidar un modelo de cooperación basado en la corresponsabilidad, la transparencia y el liderazgo local.

1.2 Una década construyendo oportunidades

Desde el inicio de su actividad en Uganda, Rafiki África ha desarrollado un modelo de intervención fundamentado en una idea sencilla pero profundamente transformadora: el desarrollo sostenible solo es posible cuando las propias comunidades disponen de las capacidades necesarias para liderar su futuro.

Esta visión ha guiado todas las actuaciones impulsadas por la organización, orientando las inversiones no únicamente hacia la construcción de infraestructuras, sino hacia la creación de oportunidades que permitan mejorar de forma duradera las condiciones de vida de las personas.

Lo que comenzó con el apoyo a la educación de la infancia más vulnerable ha evolucionado progresivamente hasta convertirse en un programa integral que interviene de manera coordinada en ámbitos tan diversos como la educación, la salud, el acceso al agua potable, la seguridad alimentaria, la formación profesional, el emprendimiento, la protección infantil y el fortalecimiento institucional.

Cada nueva actuación ha sido concebida como una pieza de un mismo modelo de desarrollo comunitario, donde las diferentes áreas de intervención se complementan entre sí y contribuyen conjuntamente a generar comunidades más resilientes, autónomas y con mayores oportunidades de desarrollo.

Este crecimiento ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre Rafiki África, su contraparte local Kukorra Hamu Uganda, las comunidades beneficiarias y el conjunto de instituciones, entidades colaboradoras y personas comprometidas que han acompañado a la organización durante estos años.

1.3 El momento actual de Rafiki África

En 2026 Rafiki África dispone de una estructura organizativa más sólida, un equipo técnico multidisciplinar en España y Uganda, una contraparte local fortalecida y una red creciente de alianzas con administraciones públicas, universidades, empresas y organizaciones sociales.

Paralelamente, la consolidación del complejo educativo de Kenziga, el desarrollo del Rafiki Euroval Health Center en Ikoba, la ampliación de los internados, la

puesta en marcha de nuevos proyectos de formación profesional y emprendimiento y la mejora de las infraestructuras de agua y saneamiento han permitido ampliar significativamente el impacto de la organización sobre las comunidades rurales del distrito de Ssembabule.

Este crecimiento plantea nuevos retos.

El desafío para los próximos años ya no consiste únicamente en ampliar el número de proyectos ejecutados, sino en garantizar su calidad, reforzar su sostenibilidad económica, fortalecer el liderazgo local y mejorar la capacidad institucional de Rafiki África para responder a las necesidades cambiantes de las comunidades.

En este contexto, la planificación estratégica adquiere un papel fundamental como herramienta para orientar el crecimiento de la organización, priorizar los recursos disponibles y asegurar que todas las actuaciones contribuyan de forma coherente a una visión común de desarrollo.

1.4 Una nueva etapa: de la construcción al fortalecimiento

Los primeros años de trabajo de Rafiki África estuvieron marcados por un importante esfuerzo inversor destinado a dotar a las comunidades de infraestructuras básicas que permitieran responder a necesidades esenciales en materia de educación, salud y acceso al agua.

Gracias a ese trabajo, hoy la organización dispone de una base sólida sobre la que seguir construyendo.

La etapa que ahora comienza se caracteriza por un cambio de enfoque.

Sin abandonar la ejecución de nuevas infraestructuras cuando estas resulten necesarias, Rafiki África orientará progresivamente sus esfuerzos hacia la consolidación de los servicios existentes, la mejora de su calidad, el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de los proyectos y el incremento de la capacidad de liderazgo de las estructuras locales.

Este cambio de paradigma implica evolucionar desde una organización centrada principalmente en la ejecución de proyectos hacia una institución capaz de

impulsar procesos de transformación social cada vez más integrales, participativos y sostenibles.

1.5 El propósito del Plan Estratégico 2026–2028

El presente Plan Estratégico constituye la hoja de ruta institucional que orientará el desarrollo de Rafiki África durante el periodo 2026-2028.

Su propósito es establecer un marco común que permita:

- Definir una visión compartida para el crecimiento de la organización durante los próximos tres años.
- Priorizar las líneas estratégicas de intervención y orientar la toma de decisiones institucionales.
- Fortalecer la coordinación entre Rafiki África y Kukorra Hamu Uganda.
- Consolidar un modelo de gestión basado en la planificación, la medición de resultados y la mejora continua.
- Reforzar la sostenibilidad técnica, económica e institucional de los programas desarrollados.
- Facilitar la comunicación con administraciones públicas, entidades financiadoras, empresas colaboradoras y sociedad civil.
- Servir como documento institucional de referencia para la formulación de proyectos, la captación de recursos y la rendición de cuentas.

Más allá de fijar objetivos, este Plan Estratégico pretende reforzar la identidad de Rafiki África como una organización comprometida con un modelo de cooperación internacional basado en el desarrollo comunitario integral, el liderazgo local y la generación de oportunidades sostenibles.

1.6 Una visión compartida para el futuro

Los desafíos que afrontan las comunidades rurales de Uganda continúan siendo complejos y requieren respuestas coordinadas, innovadoras y sostenibles.

Rafiki África asume este reto con la convicción de que el verdadero desarrollo no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de

las personas y las instituciones para construir conjuntamente soluciones duraderas.

Este Plan Estratégico refleja esa convicción y representa el compromiso de la organización con una forma de entender la cooperación basada en la confianza, la corresponsabilidad y el respeto a la dignidad de las personas.

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África continuará trabajando junto a las comunidades de Kenziga, Ikoba y otras zonas de intervención para consolidar un modelo de desarrollo que sitúe a las personas en el centro de todas las decisiones y contribuya a construir comunidades más preparadas para afrontar su propio futuro.



CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONTEXTO

2.1 Introducción

La elaboración de un Plan Estratégico requiere comprender el contexto en el que la organización desarrolla su actividad y anticipar los principales retos que condicionarán su actuación durante los próximos años.

Rafiki África desarrolla su labor en comunidades rurales del distrito de Ssembabule, en el centro de Uganda, un entorno caracterizado por importantes avances sociales durante las últimas décadas, pero que continúa enfrentándose a desafíos significativos relacionados con la pobreza rural, el acceso a servicios básicos, el empleo juvenil, la igualdad de oportunidades y los efectos crecientes del cambio climático.

El presente análisis no pretende ofrecer una descripción exhaustiva de la realidad ugandesa, sino identificar aquellos factores sociales, económicos, institucionales y ambientales que resultan más relevantes para orientar la planificación estratégica de Rafiki África durante el periodo 2026-2028.

Comprender estos desafíos permite definir prioridades realistas, orientar la asignación de recursos y fortalecer la capacidad de la organización para responder de forma eficaz a las necesidades de las comunidades con las que trabaja.

2.2 Uganda: un país joven con grandes oportunidades y desafíos

Uganda ha experimentado un importante crecimiento económico y social durante las últimas décadas, consolidándose como uno de los países con mayor estabilidad política y crecimiento demográfico del África Subsahariana. Sin embargo, este progreso continúa conviviendo con profundas desigualdades territoriales, especialmente en las zonas rurales, donde el acceso a servicios públicos esenciales sigue siendo limitado.

Uno de los principales rasgos del país es su extraordinaria juventud. Más de la mitad de la población tiene menos de 18 años, lo que convierte a Uganda en uno

de los países más jóvenes del mundo. Esta realidad representa una oportunidad para el desarrollo, pero también plantea importantes desafíos relacionados con la educación, la creación de empleo y la formación de capital humano.

En el ámbito educativo, Uganda ha logrado ampliar significativamente el acceso a la enseñanza primaria y secundaria gracias a diferentes políticas públicas. No obstante, persisten importantes dificultades relacionadas con la calidad del aprendizaje, la continuidad educativa, la falta de recursos en los centros escolares y el abandono temprano, especialmente entre las niñas y la población rural.

En materia sanitaria, el país continúa avanzando en la mejora de los indicadores de salud pública, aunque muchas comunidades rurales siguen enfrentándose a dificultades para acceder a servicios sanitarios de calidad, especialmente en atención primaria, salud materno-infantil y prevención de enfermedades.

A estos desafíos se suman los efectos del cambio climático, que afectan de manera creciente a la agricultura de subsistencia, principal fuente de ingresos para gran parte de la población rural, incrementando la vulnerabilidad económica de numerosas familias.

Este contexto pone de manifiesto la necesidad de impulsar modelos de desarrollo que integren educación, salud, seguridad alimentaria, acceso al agua, emprendimiento y fortalecimiento institucional como elementos complementarios de una misma estrategia de transformación.

2.3 El distrito de Sembabule: una realidad que requiere respuestas integrales

El distrito de Sembabule, donde Rafiki África desarrolla la mayor parte de su intervención, refleja muchas de las características comunes de las zonas rurales del centro de Uganda.

La economía local depende principalmente de la agricultura familiar y de la ganadería, actividades especialmente sensibles a la variabilidad climática y con una limitada capacidad para generar ingresos estables durante todo el año.

Las infraestructuras de transporte y comunicación presentan todavía importantes limitaciones, dificultando el acceso de la población a servicios educativos, sanitarios y administrativos, especialmente durante la temporada de lluvias.

En este contexto, las familias continúan afrontando importantes dificultades para garantizar la continuidad educativa de sus hijos e hijas, cubrir los costes asociados a la escolarización y acceder a oportunidades de formación profesional o empleo.

Las niñas y las mujeres jóvenes se enfrentan además a barreras adicionales relacionadas con el abandono escolar, los matrimonios y embarazos precoces, así como con las limitadas oportunidades de acceso a recursos económicos y empleo formal.

En materia sanitaria, aunque el distrito dispone de una red pública de atención primaria, persisten dificultades relacionadas con la disponibilidad de personal sanitario, el acceso a medicamentos y la cobertura de determinados servicios especializados.

Esta realidad confirma la necesidad de mantener un enfoque de desarrollo comunitario integral que combine actuaciones en educación, salud, acceso al agua, desarrollo económico y fortalecimiento institucional, favoreciendo respuestas coordinadas a problemas estrechamente interrelacionados.

2.4 Principales desafíos estratégicos para el periodo 2026-2028

El análisis del contexto identifica una serie de desafíos que orientarán la actuación de Rafiki África durante los próximos tres años.

Garantizar una educación de calidad, reforzando no solo el acceso, sino también la permanencia escolar, la mejora del aprendizaje y la continuidad educativa tras finalizar la enseñanza secundaria.

Consolidar los servicios sanitarios comunitarios, ampliando la cobertura de la atención primaria, fortaleciendo la salud materno-infantil y mejorando las actividades de prevención y promoción de la salud.

Incrementar la resiliencia económica de las familias, favoreciendo el emprendimiento, la diversificación de ingresos, la formación profesional y el desarrollo de actividades productivas sostenibles.

Reforzar la adaptación al cambio climático, promoviendo una gestión sostenible de los recursos hídricos, el fortalecimiento de la agricultura y la protección del medio ambiente.

Fortalecer las capacidades institucionales, tanto de Rafiki África como de Kukorra Hamu Uganda, consolidando un modelo de gestión basado en el liderazgo local, la planificación y la mejora continua.

Estos desafíos constituyen el marco de referencia sobre el que se han definido las líneas estratégicas que se desarrollan en los capítulos posteriores.

2.5 Oportunidades estratégicas

Junto a los retos identificados, el contexto actual ofrece importantes oportunidades para consolidar el crecimiento institucional de Rafiki África.

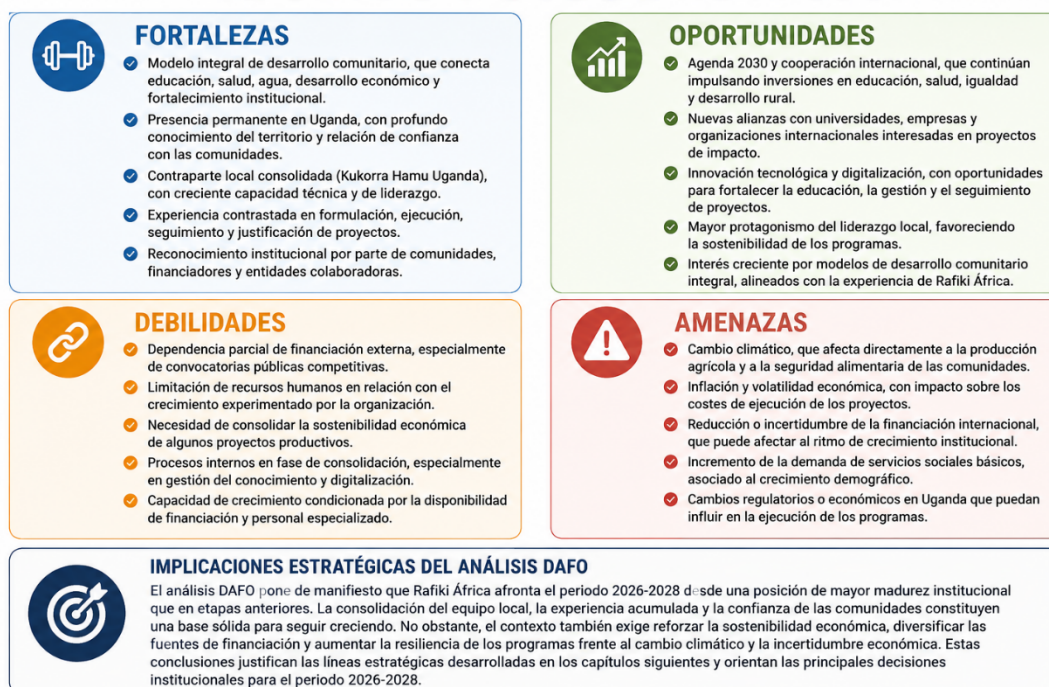
La experiencia acumulada durante los últimos años, el fortalecimiento progresivo del equipo local, la consolidación de Kukorra Hamu Uganda como contraparte técnica y el reconocimiento alcanzado por la organización ante administraciones públicas y entidades colaboradoras permiten afrontar esta nueva etapa desde una posición de mayor solidez.

Asimismo, el creciente interés por modelos de cooperación orientados a resultados, la Agenda 2030, las alianzas con universidades y centros de investigación, la innovación aplicada al desarrollo rural y las oportunidades derivadas de la transformación digital abren nuevas posibilidades para ampliar el impacto de los programas impulsados por la organización.

Estas oportunidades deberán aprovecharse para fortalecer la sostenibilidad económica de Rafiki África, diversificar las fuentes de financiación y consolidar un modelo de desarrollo comunitario cada vez más participativo y liderado por las propias comunidades.

2.6 Análisis DAFO

FIGURA 2.2. ANÁLISIS DAFO DE RAFIKI ÁFRICA PARA EL PERIODO 2026-2028



El análisis DAFO pone de manifiesto que Rafiki África afronta el periodo 2026-2028 desde una posición de mayor madurez institucional que en etapas anteriores. La consolidación del equipo local, la experiencia acumulada y la confianza de las comunidades constituyen una base sólida para seguir creciendo. No obstante, el contexto también exige reforzar la sostenibilidad económica, diversificar las fuentes de financiación y aumentar la resiliencia de los programas frente al cambio climático y la incertidumbre económica. Estas conclusiones justifican las líneas estratégicas desarrolladas en los capítulos siguientes y orientan las principales decisiones institucionales para el periodo 2026-2028.

2.7 Conclusiones estratégicas

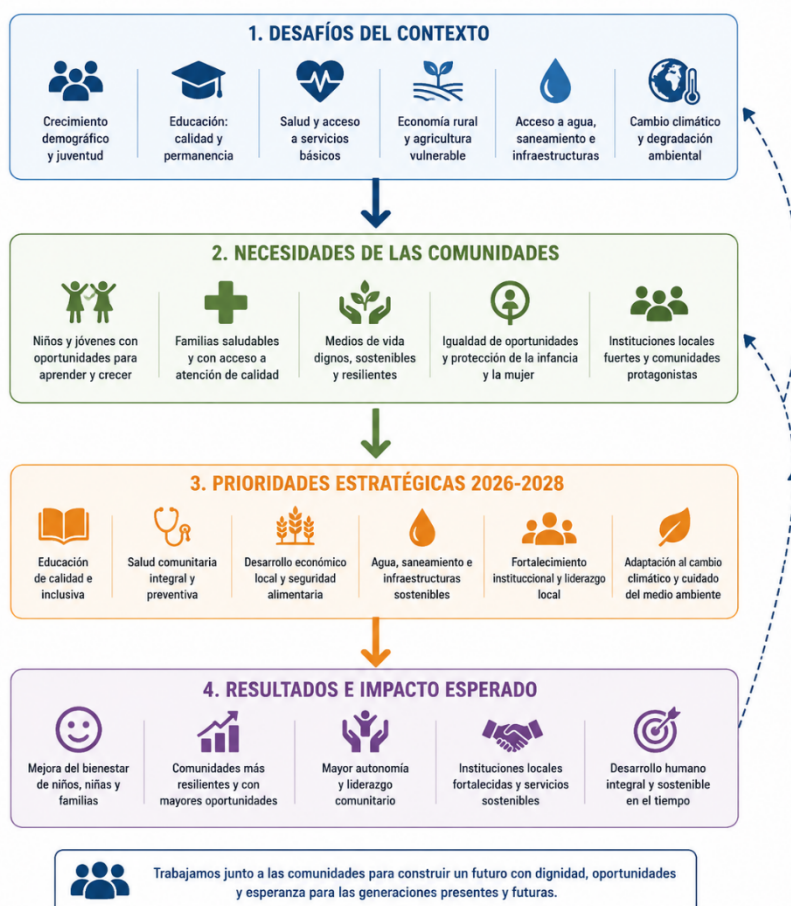
El análisis realizado pone de manifiesto que Rafiki África afronta el periodo 2026-2028 desde una posición de mayor fortaleza institucional que en etapas anteriores. La consolidación de sus programas, el crecimiento de su equipo, el fortalecimiento de Kukorra Hamu Uganda y la confianza generada entre las comunidades constituyen una base sólida para continuar ampliando el impacto de la organización.

Al mismo tiempo, la evolución del contexto exige orientar los esfuerzos hacia una nueva fase de consolidación institucional. Los principales desafíos ya no se limitan a ampliar infraestructuras o incrementar el número de proyectos, sino que pasan por mejorar la calidad de los servicios, fortalecer su sostenibilidad, reforzar el liderazgo local y aumentar la capacidad de adaptación ante un entorno cada vez más complejo.

Sobre este análisis se construye el presente Plan Estratégico, cuyas líneas de actuación buscan responder de manera integrada a los desafíos identificados y consolidar un modelo de desarrollo comunitario capaz de generar transformaciones sostenibles en las comunidades rurales donde Rafiki África desarrolla su labor.

DEL CONTEXTO A LA ESTRATEGIA

Cómo los desafíos del entorno orientan nuestras prioridades estratégicas 2026-2028



CAPÍTULO 3. IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO

3.1 Introducción

La identidad de una organización va más allá de su misión o de los proyectos que desarrolla. Se construye a partir de una forma de entender la realidad, de unos principios compartidos y de un modelo de intervención que orienta cada decisión y cada actuación.

Durante más de una década, Rafiki África ha consolidado una identidad propia basada en el convencimiento de que el desarrollo sostenible solo es posible cuando las comunidades participan activamente en la construcción de su futuro y cuentan con las capacidades necesarias para liderar su propio proceso de transformación.

Esta visión ha permitido evolucionar desde la ejecución de actuaciones puntuales hacia un modelo integral de desarrollo comunitario en el que las diferentes áreas de intervención se encuentran estrechamente relacionadas y persiguen un objetivo común: mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de las personas mediante el fortalecimiento de sus capacidades y de las instituciones locales.

El presente capítulo recoge los principios que definen la identidad institucional de Rafiki África y el modelo de desarrollo comunitario que orientará todas las actuaciones previstas durante el periodo 2026-2028.

3.2 Nuestra misión

La misión de Rafiki África es contribuir al desarrollo integral de las comunidades rurales más vulnerables de Uganda mediante programas sostenibles que fortalezcan el acceso a una educación de calidad, la atención sanitaria, la seguridad alimentaria, el desarrollo económico, la protección de la infancia y el fortalecimiento institucional, promoviendo siempre el liderazgo local y la participación activa de las comunidades.

Esta misión refleja una forma de entender la cooperación internacional basada en el acompañamiento, la corresponsabilidad y el fortalecimiento de

capacidades, priorizando soluciones sostenibles que puedan mantenerse más allá de la intervención directa de la organización.

Cada proyecto impulsado por Rafiki África forma parte de una estrategia más amplia orientada a generar oportunidades, reducir desigualdades y favorecer que las propias comunidades sean protagonistas de su desarrollo.

3.3 Nuestra visión

Rafiki África aspira a contribuir a la construcción de comunidades rurales capaces de garantizar por sí mismas el acceso a una educación de calidad, servicios sanitarios adecuados, oportunidades económicas sostenibles y una vida digna para todas las personas, especialmente para la infancia, las mujeres y los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad.

Nuestra visión es la de una organización que acompaña procesos de transformación a largo plazo, fortaleciendo las capacidades de las instituciones locales y favoreciendo que las comunidades puedan liderar de forma progresiva su propio desarrollo.

Este compromiso implica trabajar desde una perspectiva integral, donde las inversiones en infraestructuras, la formación de las personas, el fortalecimiento institucional y la creación de oportunidades económicas forman parte de una misma estrategia de cambio.

3.4 Nuestros valores

Los valores de Rafiki África constituyen la base sobre la que se sustentan todas las decisiones institucionales y orientan la forma en que la organización se relaciona con las comunidades, las personas colaboradoras y las entidades financiadoras.

Compromiso

Trabajamos con responsabilidad, constancia y cercanía para responder a las necesidades reales de las comunidades, manteniendo una presencia continuada sobre el terreno y un firme compromiso con la calidad de nuestras intervenciones.

Dignidad de las personas

Reconocemos a todas las personas como protagonistas de su propio desarrollo. Nuestra actuación se fundamenta en el respeto, la igualdad de oportunidades y la defensa de los derechos humanos.

Corresponsabilidad

Promovemos la participación activa de las comunidades en todas las fases de los proyectos, favoreciendo procesos compartidos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Transparencia

Gestionamos los recursos con rigor, responsabilidad y honestidad, garantizando la rendición de cuentas ante las personas beneficiarias, las entidades financiadoras y la sociedad.

Liderazgo local

Creemos que el desarrollo sostenible solo puede consolidarse cuando las capacidades de las organizaciones y comunidades locales se fortalecen progresivamente, asumiendo un papel protagonista en la toma de decisiones.

Innovación

Incorporamos nuevas metodologías, tecnologías y procesos de mejora continua que permitan incrementar el impacto y la sostenibilidad de nuestras intervenciones.

Sostenibilidad

Diseñamos programas orientados a generar resultados duraderos desde el punto de vista social, económico, ambiental e institucional.

3.5 Nuestro modelo de desarrollo comunitario

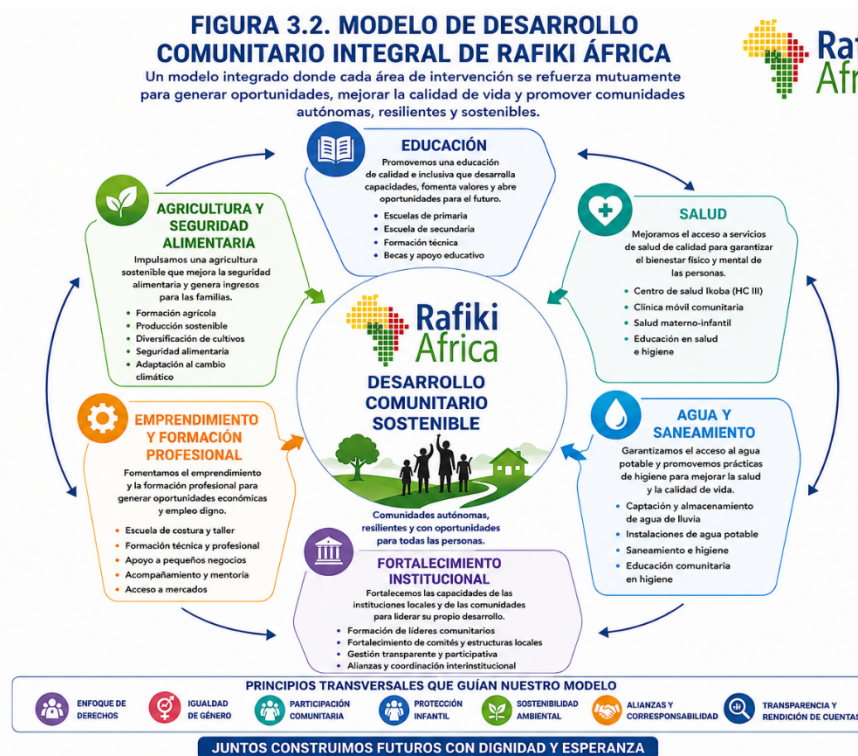
El modelo de intervención de Rafiki África parte de una idea fundamental: los desafíos que afrontan las comunidades rurales no pueden abordarse mediante actuaciones aisladas.

La pobreza, el abandono escolar, la inseguridad alimentaria, la falta de acceso a servicios sanitarios o las limitadas oportunidades económicas forman parte de una realidad compleja e interrelacionada que requiere respuestas igualmente integrales.

Por este motivo, Rafiki África ha desarrollado un modelo de desarrollo comunitario que articula diferentes ámbitos de actuación en torno a un mismo objetivo: fortalecer las capacidades de las personas y de las instituciones locales para generar procesos de transformación sostenibles.

La educación constituye el eje vertebrador del modelo, al entender que representa la principal herramienta para romper los ciclos de pobreza. Sin embargo, su impacto solo puede consolidarse cuando se complementa con actuaciones en salud, acceso al agua, agricultura, formación profesional, emprendimiento y fortalecimiento institucional.

Esta visión permite que los diferentes programas se refuercen mutuamente, generando sinergias que multiplican el impacto sobre las comunidades beneficiarias y favorecen un desarrollo más equilibrado y sostenible.



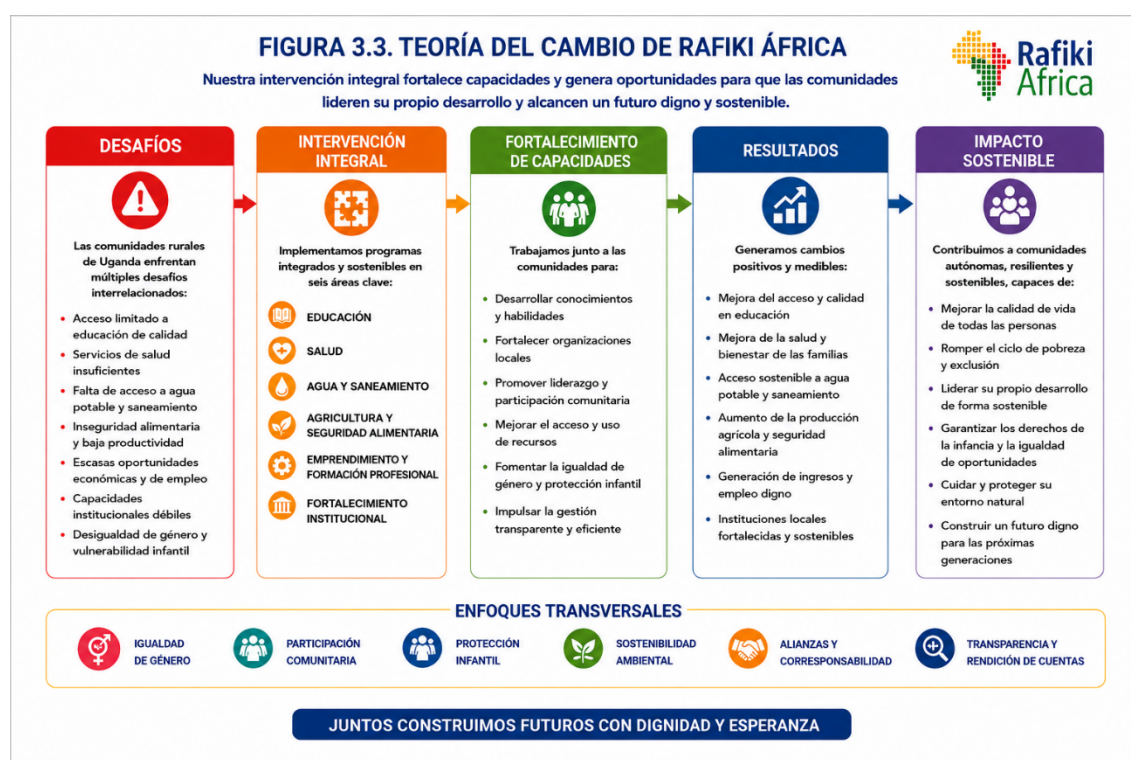
3.6 Nuestra teoría del cambio

La teoría del cambio de Rafiki África parte del convencimiento de que las comunidades son capaces de transformar su realidad cuando disponen de oportunidades, conocimientos, recursos y estructuras locales fortalecidas.

Nuestra intervención se orienta a eliminar las principales barreras que limitan el desarrollo de las personas, fortaleciendo simultáneamente la educación, la salud, la seguridad alimentaria, el emprendimiento y las capacidades institucionales.

La mejora coordinada de estos ámbitos genera resultados que trascienden cada proyecto individual, favoreciendo comunidades más resilientes, con mayores oportunidades económicas, mejores servicios básicos y una creciente capacidad para liderar su propio desarrollo.

En consecuencia, el impacto buscado no se limita a la ejecución de proyectos concretos, sino a la consolidación progresiva de procesos de desarrollo liderados por las propias comunidades.



3.7 Enfoques transversales

Todas las actuaciones desarrolladas por Rafiki África incorporan de manera transversal una serie de principios que garantizan la calidad, la equidad y la sostenibilidad de las intervenciones.

Estos enfoques orientan el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas, asegurando que las decisiones estratégicas respondan a un modelo de cooperación basado en los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

Los principales enfoques transversales son:

- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Protección integral de la infancia.
- Participación comunitaria.
- Inclusión y atención a colectivos vulnerables.
- Sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático.
- Transparencia, rendición de cuentas y mejora continua.

3.8 Nuestra forma de trabajar

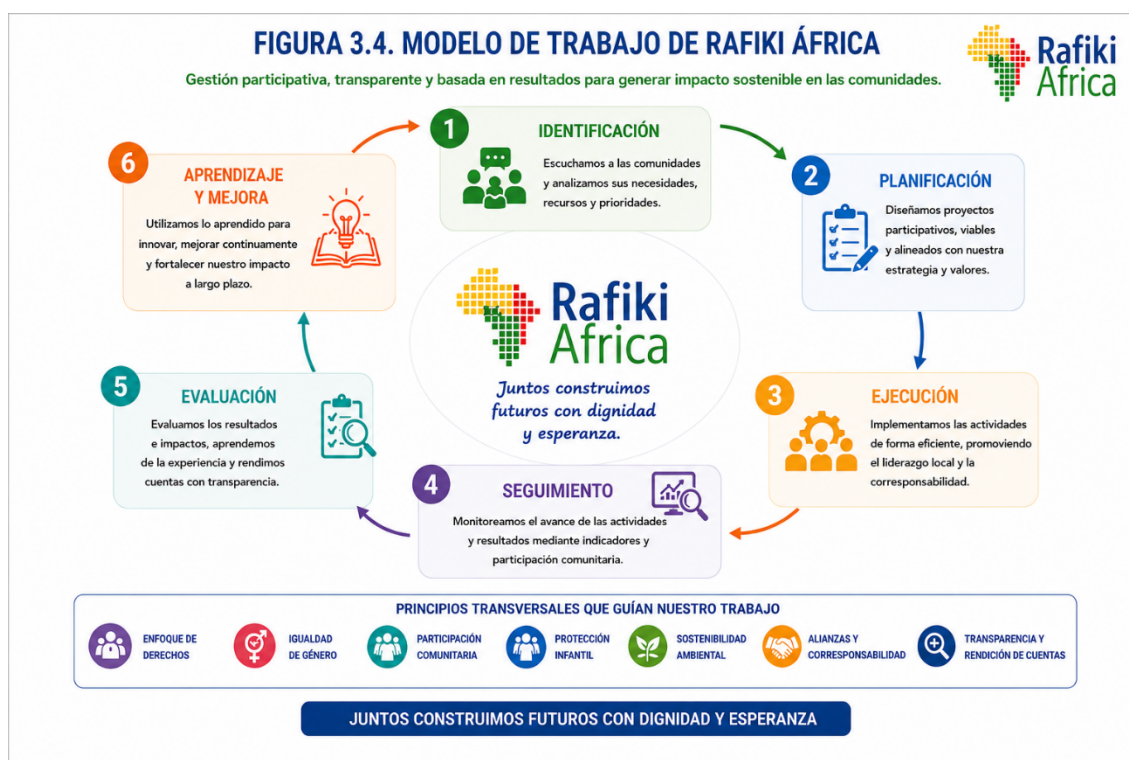
La actuación de Rafiki África se caracteriza por una metodología basada en la colaboración permanente con las comunidades y con la contraparte local Kukorra Hamu Uganda.

La identificación de necesidades, la planificación de proyectos, la ejecución de las actuaciones y la evaluación de resultados se desarrollan mediante procesos participativos que favorecen el liderazgo local y la apropiación progresiva de las iniciativas.

Este modelo de trabajo se apoya en cinco principios fundamentales:

- Participación activa de las comunidades.
- Fortalecimiento de capacidades locales.
- Coordinación permanente entre España y Uganda.
- Gestión basada en resultados y mejora continua.

- Transparencia y rendición de cuentas.



3.9 Conclusión

La identidad institucional de Rafiki África no se define únicamente por los proyectos que desarrolla, sino por la forma en que entiende la cooperación internacional.

A lo largo de los años, la organización ha consolidado un modelo de desarrollo comunitario que sitúa a las personas en el centro de todas las actuaciones y que apuesta por fortalecer las capacidades locales como principal garantía de sostenibilidad.

Este enfoque permite que cada intervención contribuya no solo a resolver necesidades inmediatas, sino también a generar oportunidades duraderas, fortalecer las instituciones comunitarias y favorecer que las propias comunidades lideren su proceso de desarrollo.

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África continuará consolidando este modelo, reforzando su capacidad de adaptación a nuevos desafíos y manteniendo su compromiso con una cooperación internacional basada en la corresponsabilidad, la transparencia y la generación de un impacto sostenible.

CAPÍTULO 4. VISIÓN 2028

El futuro que queremos construir junto a las comunidades

4.1 Introducción

Todo plan estratégico nace de una pregunta esencial: **¿qué realidad queremos contribuir a construir en el futuro?**

Responder a esta pregunta implica ir más allá de la planificación de proyectos o de la definición de objetivos operativos. Significa imaginar el impacto que la organización desea generar en las personas, en las comunidades y en las instituciones con las que trabaja, orientando todas sus decisiones hacia una visión compartida de desarrollo.

Para Rafiki África, la planificación estratégica constituye una herramienta para transformar aspiraciones en compromisos concretos. La visión que se presenta en este capítulo no describe únicamente el crecimiento esperado de la organización, sino el cambio que se pretende impulsar en las comunidades rurales de Uganda durante los próximos años.

El horizonte temporal de este Plan Estratégico se sitúa en el año 2028, un momento en el que Rafiki África aspira a consolidar un modelo de desarrollo comunitario capaz de generar oportunidades sostenibles, fortalecer las capacidades locales y contribuir a que las propias comunidades lideren su proceso de transformación.

4.2 Nuestra visión para 2028

En 2028, Rafiki África aspira a ser una organización consolidada, reconocida por la calidad técnica de sus programas, por la confianza construida junto a las comunidades y por su capacidad para impulsar procesos de desarrollo sostenibles liderados desde el propio territorio.

Nuestra visión no se mide únicamente por el número de proyectos ejecutados o de infraestructuras construidas, sino por la capacidad de las personas para acceder a oportunidades que transformen su vida de manera duradera.

Aspiramos a que más niños y niñas completen una educación de calidad, que más jóvenes encuentren oportunidades de formación y empleo, que las mujeres fortalezcan su autonomía económica, que las familias incrementen su resiliencia frente a la pobreza y al cambio climático y que las instituciones locales dispongan de mayores capacidades para liderar el desarrollo de sus comunidades.

Paralelamente, queremos consolidar una organización cada vez más sólida, transparente, innovadora y sostenible, capaz de establecer alianzas duraderas con administraciones públicas, entidades privadas, universidades y organizaciones internacionales para ampliar el impacto de sus programas.

4.3 La comunidad que queremos construir

La visión de Rafiki África sitúa a las personas en el centro de todas las actuaciones.

En 2028 aspiramos a contribuir a comunidades donde:

- La educación de calidad esté al alcance de todos los niños, niñas y jóvenes, favoreciendo la continuidad educativa y reduciendo el abandono escolar.
- Las mujeres y las niñas puedan desarrollar plenamente sus capacidades, participando en igualdad de condiciones en la vida educativa, económica y comunitaria.
- Las familias dispongan de mayores oportunidades para generar ingresos sostenibles mediante la agricultura, la formación profesional y el emprendimiento.
- Las comunidades accedan a servicios básicos de calidad, especialmente en materia de salud, agua potable y saneamiento.
- Las instituciones comunitarias cuenten con mayores capacidades de gestión, liderazgo y participación, favoreciendo la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

Más allá de la mejora de indicadores concretos, aspiramos a contribuir a comunidades más resilientes, cohesionadas y preparadas para afrontar los desafíos futuros desde sus propios recursos y capacidades.



4.4 La organización que queremos ser

El crecimiento de Rafiki África durante el periodo 2026-2028 no se medirá únicamente por la ampliación de sus programas, sino también por el fortalecimiento de su capacidad institucional.

Al finalizar este periodo aspiramos a ser una organización:

- Reconocida por la calidad técnica de sus intervenciones.
- Referente en modelos de desarrollo comunitario integral.
- Con una contraparte local fortalecida y progresivamente más autónoma.
- Con procesos internos cada vez más profesionalizados y digitalizados.
- Con una financiación más diversificada y sostenible.
- Capaz de generar alianzas estratégicas de largo plazo.
- Comprometida con la transparencia, la evaluación y la mejora continua.

El fortalecimiento institucional constituye una condición imprescindible para garantizar la sostenibilidad del impacto generado por la organización.

4.5 Las grandes transformaciones que queremos impulsar

El presente Plan Estratégico no se limita a definir proyectos o actividades concretas, sino que establece una hoja de ruta para impulsar transformaciones estructurales que contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades rurales donde trabaja Rafiki África.

Estas transformaciones representan los principales cambios que la organización aspira a generar durante el periodo 2026-2028, fortaleciendo las capacidades de las personas, las comunidades y las instituciones locales desde un enfoque integral y participativo.

Durante este periodo, Rafiki África orientará sus esfuerzos hacia seis grandes transformaciones:

Transformación educativa

Garantizar que un mayor número de niños, niñas y jóvenes accedan, permanezcan y finalicen una educación de calidad que amplíe sus oportunidades de futuro.

Transformación sanitaria

Contribuir a que las comunidades rurales dispongan de servicios de salud accesibles, preventivos y centrados en las necesidades de las personas.

Transformación económica

Impulsar oportunidades de formación, emprendimiento y generación de ingresos que favorezcan la autonomía económica de las familias rurales, fortaleciendo sus capacidades productivas y su acceso a mercados.

Como parte de esta transformación, Rafiki África promoverá la creación y consolidación de una cooperativa comunitaria, concebida como una herramienta estratégica para organizar la comercialización conjunta de la producción agrícola y ganadera, mejorar el acceso a insumos mediante compras colectivas y fortalecer la sostenibilidad económica de las familias beneficiarias.

Transformación ambiental

Fortalecer la resiliencia frente al cambio climático mediante una gestión sostenible del agua, la agricultura y los recursos naturales.

Transformación institucional

Reforzar las capacidades de Kukorra Hamu Uganda y de las estructuras comunitarias para asumir progresivamente un mayor liderazgo en el desarrollo local.

Transformación social

Promover comunidades más inclusivas, participativas y comprometidas con la igualdad de oportunidades, la protección de la infancia y el respeto a los derechos humanos.

4.6 Una visión alineada con la Agenda 2030

La visión de Rafiki África para 2028 contribuye de manera directa al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La organización desarrolla un modelo de intervención alineado principalmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la educación de calidad, la igualdad de género, la salud y el bienestar, el trabajo decente, la reducción de las desigualdades, el acceso al agua y saneamiento, la acción por el clima y el fortalecimiento de alianzas.

Esta alineación no responde únicamente a un marco internacional de referencia, sino al convencimiento de que los desafíos globales solo pueden abordarse mediante soluciones integrales, participativas y sostenibles adaptadas a las necesidades de cada comunidad.

FIGURA 4.1. CONTRIBUCIÓN DE RAFIKI ÁFRICA A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS prioritarios alineados con nuestra misión y modelo de desarrollo comunitario integral.



4.7 Una visión compartida para construir el futuro

La visión presentada en este capítulo constituye el horizonte que orientará todas las actuaciones desarrolladas por Rafiki África durante el periodo 2026-2028.

Alcanzar esta visión exigirá mantener una planificación rigurosa, fortalecer las alianzas existentes, continuar apostando por el liderazgo local y consolidar un modelo de gestión basado en la transparencia, la participación y la mejora continua.

Más que un destino final, la Visión 2028 representa el compromiso permanente de Rafiki África con un desarrollo comunitario capaz de generar oportunidades sostenibles, fortalecer las capacidades de las personas y contribuir a que las propias comunidades sean protagonistas de su futuro.



CAPÍTULO 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2026-2028

Convertir la visión en acción

5.1 Introducción

La consecución de la Visión 2028 requiere una planificación estratégica que permita orientar de manera coherente los recursos, las capacidades institucionales y las alianzas hacia objetivos compartidos.

Las líneas estratégicas que se presentan en este capítulo constituyen el marco de actuación que guiará el trabajo de Rafiki África durante el periodo 2026-2028. No representan proyectos independientes, sino ámbitos prioritarios de intervención que integran los diferentes programas desarrollados por la organización y orientan la toma de decisiones tanto en Uganda como en España.

Cada línea estratégica responde a los desafíos identificados en el análisis del contexto, se fundamenta en el modelo de desarrollo comunitario de Rafiki África y contribuye al cumplimiento de la Visión 2028. Su desarrollo permitirá consolidar los avances alcanzados durante los últimos años, fortalecer la sostenibilidad de las intervenciones y generar un mayor impacto sobre las comunidades.

El presente Plan Estratégico se articula en torno a seis líneas estratégicas que abarcan las principales dimensiones del desarrollo comunitario y del fortalecimiento institucional de la organización:

- Educación de calidad y protección de la infancia.
- Salud comunitaria y acceso a servicios básicos.
- Desarrollo económico, agricultura y emprendimiento.
- Fortalecimiento institucional y liderazgo local.
- Sostenibilidad, innovación y alianzas.
- Gobernanza, transparencia y excelencia organizativa.

Estas líneas estratégicas serán desarrolladas mediante programas, proyectos e iniciativas adaptadas a las necesidades de cada comunidad, manteniendo siempre un enfoque participativo, sostenible y orientado a resultados.

5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA 1. Educación de calidad y protección integral de la infancia



Resumen estratégico

Finalidad	Garantizar que niños, niñas y jóvenes accedan a una educación de calidad en entornos seguros, inclusivos y protectores, favoreciendo su desarrollo integral y ampliando sus oportunidades de futuro.
Ámbitos de actuación	Educación infantil, primaria y secundaria · Internados · Formación del profesorado · TIC e innovación educativa · Protección infantil · Igualdad de género · Apadrinamientos
Impacto esperado	Más oportunidades educativas, mayor permanencia escolar, reducción del abandono escolar y fortalecimiento de la protección integral de la infancia.

Finalidad

La educación constituye el eje vertebrador del modelo de desarrollo comunitario de Rafiki África y el principal motor para romper los ciclos de pobreza y exclusión que afectan a numerosas comunidades rurales de Uganda.

Durante el periodo 2026-2028, la organización continuará consolidando un modelo educativo integral que combine el acceso a una enseñanza de calidad con la protección de la infancia, la igualdad de oportunidades y el desarrollo de competencias personales, académicas y profesionales.

La finalidad de esta línea estratégica es garantizar que cada niño, niña y joven pueda desarrollar plenamente su potencial en un entorno seguro, inclusivo y participativo, contribuyendo así a la construcción de comunidades más preparadas para afrontar los desafíos del futuro.

Objetivos estratégicos

Para alcanzar esta finalidad, Rafiki África orientará sus esfuerzos hacia los siguientes objetivos:

OE 1.1. Consolidar una oferta educativa integral y de calidad que garantice la continuidad del itinerario educativo desde la educación infantil hasta la educación secundaria.

OE 1.2. Mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el fortalecimiento de las capacidades del profesorado, la incorporación progresiva de metodologías innovadoras y el uso de recursos tecnológicos.

OE 1.3. Favorecer la permanencia escolar de los estudiantes más vulnerables, reduciendo los factores que provocan el abandono educativo, especialmente entre las niñas.

OE 1.4. Reforzar los mecanismos institucionales de protección infantil, promoviendo entornos seguros, políticas de prevención y sistemas eficaces de detección y respuesta ante situaciones de vulnerabilidad.

OE 1.5. Potenciar el desarrollo integral del alumnado mediante actividades complementarias orientadas al liderazgo, la participación, la educación en valores y el desarrollo de habilidades para la vida.

Principales líneas de actuación

Para el desarrollo de esta línea estratégica, Rafiki África impulsará las siguientes actuaciones prioritarias:

- Consolidar el modelo educativo desarrollado en el complejo educativo de Kenziga, fortaleciendo la calidad académica y la continuidad educativa entre las diferentes etapas.
- Mejorar progresivamente las infraestructuras educativas y los recursos pedagógicos disponibles en los centros escolares.
- Reforzar la formación continua del profesorado y promover espacios permanentes de intercambio de buenas prácticas educativas.
- Impulsar la integración de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta de innovación educativa.
- Consolidar los programas de internado como medida de protección y garantía de acceso a la educación para niños y niñas procedentes de contextos especialmente vulnerables.
- Fortalecer el programa de apadrinamientos como instrumento para facilitar el acceso y la permanencia escolar del alumnado con mayores dificultades económicas.
- Garantizar la aplicación efectiva de las políticas institucionales de protección infantil y salvaguarda de la infancia en todas las actividades desarrolladas por la organización.
- Promover la igualdad de oportunidades entre niños y niñas, prestando especial atención al acceso, permanencia y éxito educativo de las adolescentes.

- Favorecer la participación activa de las familias y de las comunidades en la vida escolar como elemento esencial para mejorar los resultados educativos.

Resultados esperados en 2028

Al finalizar el periodo estratégico, Rafiki África espera haber contribuido a:

- Consolidar un modelo educativo reconocido por su calidad, continuidad y enfoque integral.
- Incrementar la permanencia y finalización de los estudios por parte del alumnado beneficiario.
- Reducir el abandono escolar asociado a factores económicos, sociales o de género.
- Fortalecer las competencias profesionales del equipo docente y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Garantizar que todos los centros educativos gestionados por la organización dispongan de sistemas efectivos de protección infantil.
- Incrementar el acceso del alumnado a recursos tecnológicos y metodologías innovadoras.
- Reforzar la implicación de las familias y de la comunidad educativa en el seguimiento del proceso formativo.

Proyectos estratégicos vinculados

La presente línea estratégica se desarrollará mediante la consolidación y ampliación de diferentes programas e inversiones recogidos en el Master Plan 2026-2030, entre los que destacan:

- Consolidación del complejo educativo de Kenziga.
- Fortalecimiento de los internados de primaria y secundaria.
- Ampliación de recursos tecnológicos y educativos.
- Desarrollo del aula de informática y competencias digitales.

- Programa de becas y apadrinamientos.
- Formación continua del profesorado.
- Programas de protección infantil y bienestar del alumnado.
- Futuras actuaciones de ampliación educativa previstas en el Master Plan.

Indicadores estratégicos

El seguimiento de esta línea estratégica se realizará mediante indicadores institucionales orientados a medir el progreso alcanzado durante el periodo 2026-2028.

Entre los principales indicadores destacan:

- Número de estudiantes matriculados en las diferentes etapas educativas.
- Tasa de permanencia y finalización de los estudios.
- Porcentaje de niñas matriculadas y que completan cada ciclo educativo.
- Número de docentes que participan anualmente en programas de formación.
- Número de estudiantes beneficiarios del programa de apadrinamientos.
- Número de estudiantes alojados en los internados.
- Disponibilidad y utilización de recursos tecnológicos en los centros educativos.
- Nivel de cumplimiento de las políticas de protección infantil y salvaguarda.

5.3. LÍNEA ESTRATÉGICA 2. Salud comunitaria y acceso a servicios básicos



Resumen estratégico

Finalidad	Garantizar el acceso a servicios básicos de salud, agua, saneamiento e higiene, fortaleciendo la prevención, la atención sanitaria comunitaria y el bienestar de las personas más vulnerables.
Ámbitos de actuación	Atención primaria · Salud materno-infantil · Prevención · Agua y saneamiento · Educación para la salud · Nutrición · Salud escolar
Impacto esperado	Comunidades más saludables, reducción de enfermedades prevenibles y mejora de la calidad de vida.

Finalidad

La salud constituye un derecho fundamental y un elemento indispensable para el desarrollo de las personas y las comunidades. En las zonas rurales de Uganda, las dificultades de acceso a servicios sanitarios de calidad, agua potable

y saneamiento continúan limitando las oportunidades de desarrollo y aumentando la vulnerabilidad de numerosas familias.

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África consolidará un modelo de salud comunitaria que combine la prestación de servicios básicos con la prevención, la promoción de hábitos saludables y el fortalecimiento progresivo de las capacidades del sistema sanitario local.

La organización mantendrá una visión integral de la salud, entendiendo que la educación, la nutrición, el acceso al agua, el saneamiento y la protección de la infancia forman parte de una misma estrategia para mejorar el bienestar de las comunidades.

Objetivos estratégicos

OE 2.1. Consolidar la red de servicios sanitarios impulsada por Rafiki África y Kukorra Hamu Uganda, mejorando la calidad y accesibilidad de la atención primaria.

OE 2.2. Fortalecer los programas de salud materno-infantil, prevención de enfermedades y educación para la salud.

OE 2.3. Mejorar el acceso sostenible al agua potable, al saneamiento y a prácticas adecuadas de higiene en las comunidades de intervención.

OE 2.4. Reforzar la coordinación entre los programas educativos y sanitarios para favorecer el bienestar integral de la infancia.

OE 2.5. Incrementar la resiliencia de las comunidades frente a riesgos sanitarios y emergencias de salud pública.

Principales líneas de actuación

Durante el periodo estratégico se priorizarán las siguientes actuaciones:

- Consolidar el Rafiki Euroval Health Centre III como centro de referencia para la atención primaria de las comunidades rurales.
- Reforzar las actividades de la clínica móvil para acercar los servicios sanitarios a las aldeas con mayores dificultades de acceso.

- Desarrollar campañas periódicas de educación para la salud dirigidas a infancia, familias y comunidad educativa.
- Fortalecer los programas de salud sexual y reproductiva, con especial atención a adolescentes y mujeres.
- Mejorar progresivamente las infraestructuras de agua potable, saneamiento e higiene en escuelas y comunidades.
- Promover hábitos saludables relacionados con la nutrición, la higiene y la prevención de enfermedades.
- Fortalecer la coordinación con las autoridades sanitarias locales y otros actores del sistema de salud.

Resultados esperados en 2028

Al finalizar el periodo estratégico se espera:

- Consolidar una red comunitaria de atención sanitaria más accesible y eficiente.
- Incrementar el acceso de las familias a servicios básicos de salud.
- Mejorar los indicadores de salud materno-infantil en las comunidades beneficiarias.
- Aumentar la cobertura de programas de prevención y educación para la salud.
- Incrementar el acceso sostenible al agua potable y al saneamiento.
- Reforzar la integración entre educación, salud y protección infantil.

Proyectos estratégicos vinculados

- Consolidación y ampliación del Rafiki Euroval Health Centre III.
- Desarrollo de la clínica móvil comunitaria.
- Programas WASH (Water, Sanitation and Hygiene).
- Infraestructuras de agua y saneamiento.

- Programas de nutrición infantil.
- Programas de salud escolar.
- Formación del personal sanitario.

Indicadores estratégicos

- Número anual de pacientes atendidos.
- Cobertura de los servicios de clínica móvil.
- Número de actividades de educación para la salud realizadas.
- Número de personas beneficiarias de programas WASH.
- Porcentaje de escuelas con acceso adecuado a agua y saneamiento.
- Número de profesionales sanitarios formados.
- Índice de satisfacción de las comunidades usuarias.

5.4. LÍNEA ESTRATÉGICA 3. Desarrollo económico, agricultura y emprendimiento



Resumen estratégico

Finalidad	Fortalecer la autonomía económica de las familias mediante la agricultura sostenible, la formación profesional, el emprendimiento y la creación de oportunidades de empleo e ingresos.
Ámbitos de actuación	Agricultura · Ganadería · Formación profesional · Costura · Emprendimiento · Microcréditos · Transformación agroalimentaria · Cooperativa
Impacto esperado	Familias con mayores ingresos, jóvenes con oportunidades laborales y comunidades económicamente más resilientes.

Finalidad

La reducción sostenible de la pobreza requiere que las familias dispongan de oportunidades reales para generar ingresos estables y diversificados.

Por ello, Rafiki África impulsa un modelo de desarrollo económico que combina la mejora de la productividad agrícola con la formación profesional, el emprendimiento y el fortalecimiento de pequeñas iniciativas productivas capaces de generar empleo y autonomía económica.

Durante el periodo 2026-2028, esta línea estratégica buscará consolidar un ecosistema de oportunidades económicas que permita a jóvenes, mujeres y familias rurales mejorar sus medios de vida, incrementar su resiliencia y reducir progresivamente su dependencia de ayudas externas.

Objetivos estratégicos

OE 3.1. Incrementar la productividad agrícola mediante prácticas sostenibles e innovación.

OE 3.2. Favorecer la diversificación de fuentes de ingresos familiares.

OE 3.3. Fortalecer la formación profesional orientada al empleo y al autoempleo.

OE 3.4. Impulsar iniciativas de emprendimiento lideradas por jóvenes y mujeres.

OE 3.5. Consolidar proyectos productivos capaces de contribuir a la sostenibilidad económica de la organización y de las comunidades.

OE 3.6 Impulsar la creación y consolidación de una cooperativa comunitaria que fortalezca la comercialización de la producción agrícola y ganadera, mejore el acceso a insumos y genere mayores oportunidades económicas para las familias rurales.

Principales líneas de actuación

- Consolidar la Escuela Agrícola y los programas de formación práctica para agricultores.
- Fortalecer la producción agrícola sostenible mediante nuevas tecnologías y buenas prácticas.
- Impulsar proyectos de transformación agroalimentaria con valor añadido.
- Consolidar la Escuela y Taller de Costura como centro de formación y generación de empleo femenino.
- Desarrollar iniciativas de emprendimiento juvenil y programas de microcréditos.
- Favorecer alianzas con universidades y empresas para incorporar innovación a los proyectos productivos.
- Potenciar la comercialización de productos elaborados por las comunidades beneficiarias.
- Constitución legal y fortalecimiento organizativo de la cooperativa comunitaria.
- Formación en gestión cooperativa, gobernanza y administración.
- Comercialización conjunta de productos agrícolas.
- Comercialización de la producción procedente del programa de microcréditos agroganaderos.

- Compra colectiva de semillas, fertilizantes, herramientas e insumos ganaderos para reducir costes de producción.
- Desarrollo de alianzas comerciales con mercados locales y regionales.
- Promoción del ahorro comunitario y la reinversión de beneficios para fortalecer la sostenibilidad económica de la cooperativa.

Resultados esperados en 2028

Se espera haber conseguido:

- Incrementar la productividad y diversificación agrícola de las familias participantes.
- Mejorar los ingresos de las personas beneficiarias de los programas productivos.
- Consolidar programas de formación profesional con mayor orientación al empleo y al autoempleo.
- Incrementar el número de emprendimientos liderados por mujeres y jóvenes.
- Fortalecer la sostenibilidad económica de los proyectos productivos impulsados por la organización.
- Generar nuevas oportunidades de empleo e ingresos en las comunidades rurales.
- Constituir y poner en funcionamiento una cooperativa comunitaria vinculada al proyecto agrícola y al programa de microcréditos agroganaderos.
- Incrementar progresivamente el número de productores y productoras asociados a la cooperativa.
- Mejorar la comercialización conjunta de productos agrícolas, ganaderos y transformados, aumentando la capacidad de negociación y el acceso a mercados locales y regionales.

- Facilitar la adquisición colectiva de semillas, herramientas, medicamentos veterinarios y otros insumos agrícolas y ganaderos en mejores condiciones económicas.
- Reforzar la coordinación entre la Escuela Agrícola, el programa de microcréditos, los proyectos de transformación productiva y la futura cooperativa.
- Avanzar hacia un modelo económico comunitario más organizado, resiliente y menos dependiente de apoyos externos.

Proyectos estratégicos vinculados

- Escuela Agrícola de Kenziga.
- Programa de microcréditos agroganaderos.
- Proyecto de fibra de plátano.
- Molino de maíz.
- Escuela y Taller de Costura.
- Granja avícola.
- Centro de Emprendimiento.
- Programas de comercialización y transformación agrícola.
- Creación y consolidación de la Cooperativa.

Indicadores estratégicos

- Número de agricultores participantes.
- Número de mujeres beneficiarias de programas productivos.
- Número de jóvenes formados en competencias profesionales.
- Número de emprendimientos apoyados.
- Incremento medio de ingresos de las familias participantes.
- Número de proyectos productivos consolidados.

- Empleos directos e indirectos generados.

5.5. LÍNEA ESTRATÉGICA 4. Fortalecimiento institucional y liderazgo local



Resumen estratégico

Finalidad	Consolidar una organización cada vez más sólida, fortaleciendo las capacidades institucionales de Rafiki África y de Kukorra Hamu Uganda, promoviendo el liderazgo local y garantizando la sostenibilidad de los procesos de desarrollo comunitario.
Ámbitos de actuación	Fortalecimiento institucional · Liderazgo local · Desarrollo organizacional · Gestión del conocimiento · Formación · Participación comunitaria
Impacto esperado	Organizaciones locales más autónomas, comunidades con mayor capacidad de liderazgo y una estructura institucional preparada para afrontar nuevos retos.

Finalidad

Uno de los principios que orienta la actuación de Rafiki África es la convicción de que el desarrollo sostenible solo puede consolidarse cuando las capacidades de las instituciones locales se fortalecen progresivamente.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento institucional constituye una estrategia transversal que busca incrementar la autonomía de Kukorra Hamu Uganda, mejorar sus capacidades de gestión y favorecer que el liderazgo de los programas recaiga cada vez más en el equipo local.

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África continuará acompañando este proceso mediante acciones de formación, transferencia de conocimientos, mejora de procesos y fortalecimiento de la gobernanza institucional.

Objetivos estratégicos

OE 4.1. Consolidar Kukorra Hamu Uganda como una organización local cada vez más autónoma y con mayor capacidad técnica y de gestión.

OE 4.2. Fortalecer las capacidades profesionales del equipo técnico y directivo mediante procesos continuos de formación y acompañamiento.

OE 4.3. Mejorar los sistemas internos de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

OE 4.4. Incrementar la participación de las comunidades y de sus estructuras de representación en los procesos de planificación y toma de decisiones.

OE 4.5. Favorecer una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la corresponsabilidad y la mejora continua.

Principales líneas de actuación

Durante este periodo se priorizarán las siguientes actuaciones:

- Reforzar las capacidades de liderazgo y gestión del equipo directivo de Kukorra Hamu Uganda.

- Desarrollar planes de formación continua para el personal técnico y administrativo.
- Consolidar procedimientos internos comunes entre Rafiki África y Kukorra Hamu Uganda.
- Fortalecer los sistemas de planificación, seguimiento, evaluación y gestión documental.
- Promover espacios permanentes de intercambio de experiencias y aprendizaje entre los equipos de España y Uganda.
- Favorecer la participación activa de las comunidades en la identificación, ejecución y evaluación de los proyectos.
- Consolidar mecanismos internos de coordinación entre los diferentes departamentos.

Resultados esperados en 2028

Al finalizar el periodo estratégico se espera:

- Disponer de una contraparte local más sólida, profesionalizada y preparada para asumir nuevas responsabilidades.
- Mejorar la capacidad técnica y de gestión del conjunto del equipo.
- Consolidar procedimientos internos homogéneos y eficientes.
- Incrementar la participación comunitaria en los procesos de desarrollo.
- Reforzar la sostenibilidad institucional de los programas.
- Favorecer una mayor autonomía progresiva de Kukorra Hamu Uganda.

Proyectos estratégicos vinculados

- Plan de fortalecimiento institucional.
- Formación del equipo técnico.
- Digitalización documental.
- Manuales operativos.

- Desarrollo de procedimientos internos.
- Gestión del conocimiento institucional.
- Fortalecimiento de estructuras comunitarias.

Indicadores estratégicos

- Número de profesionales que participan anualmente en procesos formativos.
- Número de procedimientos institucionales implantados.
- Nivel de cumplimiento de los sistemas internos de planificación y seguimiento.
- Participación de representantes comunitarios en espacios de decisión.
- Nivel de autonomía operativa de Kukorra Hamu Uganda.
- Nivel de satisfacción del personal con los procesos internos.

5.6. LÍNEA ESTRATÉGICA 5. Sostenibilidad, innovación y alianzas



Resumen estratégico

Finalidad	Garantizar la sostenibilidad técnica, económica y ambiental de la organización mediante la innovación, la diversificación de recursos y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.
Ámbitos de actuación	Captación de fondos · Alianzas · Innovación · Digitalización · Investigación · Comunicación · Sostenibilidad ambiental
Impacto esperado	Organización más sostenible, innovadora y preparada para afrontar nuevos desafíos.

Finalidad

La sostenibilidad constituye uno de los principales retos de cualquier organización dedicada a la cooperación internacional.

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África impulsará una estrategia orientada a fortalecer su capacidad de adaptación, diversificar sus fuentes de financiación, fomentar la innovación y consolidar alianzas que contribuyan a ampliar el impacto de sus programas.

El objetivo no consiste únicamente en asegurar la continuidad de las intervenciones actuales, sino en generar una organización más resiliente, capaz de anticiparse a nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno cada vez más dinámico.

Objetivos estratégicos

OE 5.1. Diversificar las fuentes de financiación pública y privada.

OE 5.2. Consolidar alianzas estratégicas con administraciones públicas, universidades, empresas y organizaciones sociales.

OE 5.3. Incorporar procesos de innovación y transformación digital que mejoren la eficacia institucional.

OE 5.4. Impulsar proyectos ambientalmente sostenibles y resilientes frente al cambio climático.

OE 5.5. Fortalecer la comunicación institucional y la rendición de cuentas como herramientas para incrementar la confianza de la sociedad.

Principales líneas de actuación

Durante el periodo estratégico se desarrollarán las siguientes actuaciones:

- Diversificar la cartera de financiadores nacionales e internacionales.
- Reforzar las relaciones con universidades, centros de investigación y empresas socialmente responsables.
- Impulsar proyectos piloto de innovación aplicada al desarrollo comunitario.
- Incorporar herramientas digitales para mejorar la gestión institucional y el seguimiento de proyectos.
- Fortalecer la estrategia de comunicación institucional y sensibilización.
- Consolidar proyectos productivos que contribuyan progresivamente a la sostenibilidad económica.
- Incorporar criterios ambientales en el diseño y ejecución de todos los programas.

Resultados esperados en 2028

Se espera haber conseguido:

- Incrementar la estabilidad financiera de la organización.
- Diversificar significativamente las fuentes de financiación.
- Consolidar una red estable de alianzas estratégicas.
- Incrementar el uso de herramientas digitales en la gestión institucional.
- Mejorar la visibilidad y el posicionamiento institucional de Rafiki África.
- Reforzar la sostenibilidad ambiental de los proyectos desarrollados.

Proyectos estratégicos vinculados

- Estrategia de captación de fondos.
- Programa de alianzas institucionales.
- Convenios con universidades.
- Proyectos de innovación agrícola.
- Digitalización institucional.
- Estrategia de comunicación y sensibilización.
- Desarrollo de proyectos de economía circular y energías renovables.

Indicadores estratégicos

- Número de financiadores activos.
- Porcentaje de financiación diversificada.
- Número de alianzas institucionales formalizadas.
- Número de proyectos desarrollados con universidades o empresas.
- Nivel de digitalización de procesos internos.
- Alcance de las acciones de comunicación institucional.
- Número de proyectos que incorporan medidas de sostenibilidad ambiental.

5.7. LÍNEA ESTRATÉGICA 6. Gobernanza, transparencia y excelencia organizativa



Resumen estratégico

Finalidad	Consolidar un modelo de gobernanza basado en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la mejora continua, fortaleciendo la confianza de las comunidades, financiadores y entidades colaboradoras.
Ámbitos de actuación	Gobernanza · Transparencia · Calidad · Evaluación · Comunicación · Protección infantil · Igualdad · Gestión ética
Impacto esperado	Organización más profesional, transparente, eficiente y orientada a resultados.

Finalidad

La confianza constituye uno de los principales activos de Rafiki África. Mantenerla exige una gestión responsable de los recursos, procesos internos sólidos y una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética y la mejora continua.

Durante el periodo 2026-2028, la organización impulsará un modelo de gobernanza que refuerce la participación de los diferentes órganos de decisión, garantice una adecuada rendición de cuentas y consolide sistemas de planificación, seguimiento y evaluación orientados a resultados.

Esta línea estratégica permitirá fortalecer la calidad institucional de Rafiki África y mejorar su capacidad para responder de manera eficaz a los retos presentes y futuros.

Objetivos estratégicos

OE 6.1. Reforzar la gobernanza institucional mediante procesos de planificación, coordinación y toma de decisiones cada vez más participativos.

OE 6.2. Consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética y la rendición de cuentas.

OE 6.3. Fortalecer los sistemas de seguimiento, evaluación y aprendizaje institucional.

OE 6.4. Garantizar la aplicación efectiva de las políticas institucionales de protección infantil, igualdad y prevención de riesgos.

OE 6.5. Mejorar la calidad de la comunicación institucional y la difusión de resultados e impacto.

Principales líneas de actuación

Durante el periodo estratégico se priorizarán las siguientes actuaciones:

- Consolidar el sistema institucional de planificación y seguimiento del Plan Estratégico.
- Reforzar los mecanismos internos de evaluación y aprendizaje organizacional.
- Mantener políticas activas de transparencia económica y rendición de cuentas.
- Actualizar y fortalecer los protocolos institucionales de protección infantil, igualdad y prevención de riesgos.

- Mejorar la calidad de la comunicación institucional mediante la publicación periódica de memorias, informes y resultados.
- Favorecer la coordinación permanente entre la Junta Directiva, el equipo técnico de España y Kukorra Hamu Uganda.
- Implantar procesos de revisión periódica orientados a la mejora continua de la organización.

Resultados esperados en 2028

Al finalizar el periodo estratégico Rafiki África espera haber conseguido:

- Consolidar un modelo de gobernanza reconocido por su transparencia y eficacia.
- Disponer de sistemas de planificación y evaluación plenamente integrados en la gestión institucional.
- Incrementar la confianza de financiadores, comunidades y entidades colaboradoras.
- Garantizar la aplicación efectiva de las principales políticas institucionales.
- Mejorar la comunicación de resultados e impacto social.
- Fortalecer una cultura organizacional basada en la calidad y la mejora continua.

Proyectos e iniciativas estratégicas vinculadas

La presente línea estratégica se desarrollará mediante diferentes actuaciones de fortalecimiento institucional, entre las que destacan:

- Implantación del Plan Estratégico 2026-2028.
- Desarrollo del sistema institucional de seguimiento y evaluación.
- Elaboración anual de memorias institucionales y de impacto.
- Actualización de políticas y protocolos internos.

- Desarrollo del sistema de indicadores estratégicos.
- Fortalecimiento de la comunicación institucional y de la presencia digital.
- Implantación progresiva de herramientas digitales de gestión.

Indicadores estratégicos

El seguimiento de esta línea estratégica se realizará mediante indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión institucional y la mejora organizativa.

Entre los principales indicadores destacan:

- Grado de ejecución anual del Plan Estratégico.
- Número de evaluaciones institucionales realizadas.
- Nivel de cumplimiento de los procedimientos internos.
- Publicación anual de memorias e informes institucionales.
- Nivel de aplicación de las políticas de protección infantil e igualdad.
- Índice de satisfacción de financiadores y entidades colaboradoras.
- Número de acciones de mejora implantadas como resultado de los procesos de evaluación.

5.8. Síntesis del marco estratégico 2026-2028

Las seis líneas estratégicas presentadas en este capítulo constituyen el marco de actuación que orientará el crecimiento de Rafiki África durante el periodo 2026-2028.

Su diseño responde al análisis del contexto realizado en los capítulos anteriores, al modelo de desarrollo comunitario impulsado por la organización y a la visión compartida para el horizonte 2028.

De forma integrada, estas líneas permiten abordar los principales desafíos identificados en las comunidades rurales de Uganda, reforzar la capacidad institucional de Rafiki África y consolidar un modelo de cooperación basado en la participación, el liderazgo local, la sostenibilidad y la mejora continua.

Cada una de ellas se desarrollará mediante programas, proyectos e iniciativas concretas que serán implementados conjuntamente por Rafiki África y Kukorra Hamu Uganda, manteniendo siempre un enfoque orientado a resultados y centrado en las personas.

CAPÍTULO 6. PROYECTOS TRANSFORMADORES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

De la estrategia a la acción



6.1 Introducción

Las líneas estratégicas definidas en el capítulo anterior establecen el marco de actuación que orientará el crecimiento de Rafiki África durante el periodo 2026-2028. Sin embargo, toda estrategia necesita traducirse en actuaciones concretas capaces de generar un impacto real sobre las comunidades.

Con este propósito, Rafiki África impulsará una cartera de proyectos transformadores que permitirá materializar los objetivos estratégicos definidos en este Plan.

Estos proyectos no constituyen actuaciones aisladas, sino intervenciones complementarias que forman parte de un mismo modelo de desarrollo comunitario integral. Cada uno de ellos contribuye simultáneamente al fortalecimiento de la educación, la salud, el desarrollo económico, la protección de la infancia, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento institucional.

La planificación detallada de estas actuaciones se desarrolla en el **Master Plan 2026-2030**, documento que recoge la programación técnica y las principales inversiones previstas para los próximos años. El presente capítulo ofrece una visión estratégica de aquellos proyectos que, por su capacidad transformadora, desempeñarán un papel prioritario durante el periodo 2026-2028.

6.2 Proyectos transformadores prioritarios

Durante el periodo 2026-2028, Rafiki África impulsará una nueva etapa orientada a consolidar un modelo de desarrollo económico comunitario que permita a las familias rurales incrementar sus ingresos, diversificar sus fuentes de empleo y fortalecer su autonomía económica.

Esta transformación se apoyará en el fortalecimiento de la Escuela Agrícola, el programa de microcréditos agroganaderos, la Escuela y Taller de Costura, los proyectos de transformación productiva (como la fibra de plátano y el molino de maíz) y, de forma prioritaria, en la creación y consolidación de una Cooperativa Comunitaria.

La cooperativa se concibe como una herramienta estratégica para organizar a los pequeños productores y productoras, mejorar la comercialización conjunta de la producción agrícola y ganadera, facilitar el acceso a nuevos mercados y reducir los costes de producción mediante la compra colectiva de insumos agrícolas y ganaderos.

Asimismo, permitirá integrar progresivamente a las familias beneficiarias del programa de microcréditos agroganaderos, fortaleciendo la sostenibilidad

económica de sus actividades y favoreciendo la creación de un tejido productivo más organizado, competitivo y resiliente.

Con esta iniciativa, Rafiki África pretende avanzar desde un modelo basado en el apoyo a proyectos individuales hacia un modelo de desarrollo económico comunitario liderado por las propias familias beneficiarias.

Ámbito de transformación	Proyectos prioritarios 2026-2028
Educación y protección infantil	Consolidación del complejo educativo de Kenziga, fortalecimiento de los internados, innovación educativa, transformación digital, ampliación de recursos pedagógicos y mejora continua de la calidad educativa.
Salud comunitaria	Consolidación del Rafiki Euroval Health Centre III, fortalecimiento de la clínica móvil, ampliación de programas de prevención, agua, saneamiento e higiene comunitaria.
Desarrollo económico	Escuela Agrícola, Escuela y Taller de Costura, programa de microcréditos, proyecto de fibra de plátano, molino de maíz, granja avícola y futuras iniciativas de emprendimiento juvenil.
Fortalecimiento institucional	Desarrollo organizacional de Kukorra Hamu Uganda, digitalización institucional, fortalecimiento de capacidades técnicas y mejora de los sistemas internos de gestión y evaluación.
Innovación y sostenibilidad	Energías renovables, innovación agrícola, alianzas con universidades, transformación digital y fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la organización.
Cooperativa Comunitaria	Cooperativa Comunitaria de Kenziga

6.3 Un modelo integrado de transformación

La principal fortaleza de Rafiki África no reside únicamente en la ejecución de proyectos individuales, sino en la capacidad para integrar diferentes intervenciones dentro de un mismo modelo de desarrollo comunitario.

Las inversiones previstas durante el periodo 2026-2028 permitirán reforzar las conexiones existentes entre educación, salud, desarrollo económico, fortalecimiento institucional e innovación, generando sinergias que incrementarán el impacto de cada actuación.

Este enfoque integrado favorece que los resultados obtenidos en un ámbito contribuyan al desarrollo de los demás. La mejora de la educación facilita el acceso al empleo; el fortalecimiento de la salud incrementa las oportunidades educativas; el desarrollo económico mejora la seguridad alimentaria y reduce la vulnerabilidad; y el fortalecimiento institucional garantiza la continuidad de los procesos de desarrollo a largo plazo.

Uno de los elementos más innovadores del presente Plan Estratégico será la integración progresiva de los diferentes programas productivos mediante la creación de una cooperativa comunitaria. Esta estructura permitirá conectar la producción agrícola, los microcréditos agroganaderos, la formación profesional, la transformación de productos y la comercialización bajo una misma estrategia de desarrollo económico local, favoreciendo economías de escala, una mayor capacidad de negociación y una gestión más sostenible de los recursos comunitarios.

De esta manera, cada proyecto se convierte en una pieza de una estrategia común orientada a fortalecer las capacidades de las personas y de las instituciones locales.

Figura 6.1. Los proyectos transformadores como motor del desarrollo comunitario.

(Infografía con el logotipo de Rafiki África en el centro y cinco bloques conectados: Educación, Salud, Desarrollo Económico, Fortalecimiento

Institucional e Innovación, convergiendo en el texto "Comunidades más resilientes, inclusivas y sostenibles".)

6.4 Mirando hacia 2030

Los proyectos recogidos en este capítulo representan una parte esencial del proceso de transformación que Rafiki África desea impulsar durante los próximos años.

No obstante, la organización entiende el desarrollo como un proceso continuo que requiere planificación, adaptación y aprendizaje permanente. Por este motivo, las actuaciones previstas para el periodo 2026-2028 se integran dentro de una visión de largo plazo recogida en el Master Plan 2026-2030, que servirá como marco de referencia para orientar el crecimiento institucional y la consolidación del modelo de desarrollo comunitario.

La implementación progresiva de estos proyectos permitirá reforzar la sostenibilidad de los programas existentes, ampliar las oportunidades para las comunidades y consolidar una organización cada vez más preparada para responder a los desafíos del futuro.

Más allá de las infraestructuras o de las inversiones previstas, el verdadero éxito del presente Plan Estratégico se medirá por la capacidad de las comunidades para liderar su propio desarrollo, generar oportunidades para las nuevas generaciones y construir un futuro más digno, inclusivo y sostenible.

CAPÍTULO 7. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1 Introducción

El presente Plan Estratégico constituye el marco de referencia que orientará la actuación de Rafiki África durante el periodo 2026-2028. Su eficacia dependerá de la capacidad de la organización para convertir las líneas estratégicas definidas en actuaciones concretas, realizar un seguimiento sistemático de los

avances alcanzados y adaptar la planificación a los nuevos retos que puedan surgir.

Por ello, Rafiki África concibe este Plan Estratégico como una herramienta dinámica de gestión que facilitará la toma de decisiones, la coordinación entre los equipos de España y Uganda, la rendición de cuentas y la mejora continua de la organización.

El sistema de implementación, seguimiento y evaluación permitirá verificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificar oportunidades de mejora y garantizar que las actuaciones desarrolladas mantienen su coherencia con la misión, la visión y los valores institucionales.

7.2 Implementación del Plan Estratégico

La implementación del Plan Estratégico será responsabilidad compartida de los órganos de gobierno de Rafiki África, del equipo técnico en España y de Kukorra Hamu Uganda, trabajando de forma coordinada para asegurar el cumplimiento de las prioridades definidas para el periodo 2026-2028.

Las líneas estratégicas se desarrollarán mediante programas y proyectos concretos, integrados en la planificación anual de la organización y alineados con el Master Plan 2026-2030.

Cada ejercicio se elaborará una planificación operativa que permitirá traducir los objetivos estratégicos en actuaciones específicas, asignando responsabilidades, recursos y calendarios de ejecución.

Este sistema facilitará la adaptación progresiva del Plan Estratégico a la evolución del contexto y a las necesidades identificadas durante su implementación.

7.3 Seguimiento y evaluación

El seguimiento del Plan Estratégico se realizará de forma continua mediante un sistema de indicadores institucionales que permitirá valorar el grado de ejecución de las líneas estratégicas y el impacto generado sobre las comunidades.

Este proceso combinará el análisis cuantitativo de indicadores con la valoración cualitativa de los resultados obtenidos, favoreciendo una comprensión integral de los avances alcanzados y de las áreas susceptibles de mejora.

Con carácter general se desarrollarán:

- Seguimiento periódico de las actuaciones incorporadas a la planificación anual.
- Revisión anual del grado de cumplimiento de las líneas estratégicas.
- Evaluación de resultados e identificación de acciones de mejora.
- Actualización de prioridades cuando las circunstancias del contexto así lo requieran.
- Elaboración de memorias institucionales que recojan los principales avances y resultados alcanzados.

Este sistema permitirá fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional y garantizar una gestión basada en la evidencia y en la mejora continua.

7.4 Principios del sistema de seguimiento

El sistema de seguimiento y evaluación se fundamentará en cinco principios que orientarán toda la gestión del Plan Estratégico:

Participación

Impulsar la implicación activa del equipo técnico, la contraparte local, las comunidades y los principales grupos de interés en los procesos de seguimiento y evaluación.

Transparencia

Garantizar una gestión responsable de los recursos, facilitando información clara y accesible sobre los avances y resultados alcanzados.

Orientación a resultados

Evaluar no solo la ejecución de actividades, sino especialmente los cambios generados en las comunidades y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Aprendizaje continuo

Incorporar las lecciones aprendidas a los procesos de planificación para mejorar progresivamente la calidad de las intervenciones.

Adaptabilidad

Favorecer la capacidad de la organización para responder de manera flexible a nuevos desafíos, oportunidades y cambios del contexto.



7.5 Compromiso con la mejora continua

El presente Plan Estratégico no constituye un documento estático, sino una herramienta de gestión al servicio de la organización y de las comunidades con las que trabaja.

Su implementación requerirá mantener una actitud permanente de evaluación, aprendizaje y adaptación, permitiendo que Rafiki África continúe fortaleciendo su

capacidad institucional y respondiendo de forma eficaz a los desafíos del desarrollo.

Este compromiso con la mejora continua constituye una garantía para las comunidades beneficiarias, las administraciones públicas, las entidades financiadoras y todas las personas que colaboran con la organización, reforzando una cultura institucional basada en la responsabilidad, la transparencia y la búsqueda permanente de un mayor impacto social.

CAPÍTULO 8. NUESTRO COMPROMISO CON EL FUTURO

El presente Plan Estratégico 2026-2028 representa el compromiso de Rafiki África con una cooperación internacional basada en la cercanía, la responsabilidad compartida y la generación de oportunidades sostenibles para las comunidades rurales de Uganda.

Este documento no constituye únicamente una planificación institucional, sino una hoja de ruta que orientará el trabajo de la organización durante los próximos años y que refleja la voluntad de seguir construyendo un modelo de desarrollo comunitario cada vez más sólido, participativo y sostenible.

La consecución de los objetivos definidos en este Plan será posible gracias al esfuerzo conjunto de las comunidades, Kukorra Hamu Uganda, el equipo técnico de Rafiki África, las personas voluntarias, socias, colaboradoras y todas las administraciones públicas, empresas y entidades privadas que depositan su confianza en nuestra organización.

Somos conscientes de que los desafíos continuarán evolucionando y que el contexto exigirá mantener una actitud permanente de aprendizaje, innovación y adaptación. Por ello, asumimos el compromiso de desarrollar este Plan Estratégico con responsabilidad, transparencia y una gestión orientada a resultados, manteniendo siempre a las personas como eje central de todas nuestras actuaciones.

Durante el periodo 2026-2028 seguiremos trabajando para que cada proyecto contribuya a fortalecer las capacidades locales, ampliar las oportunidades educativas, mejorar la salud comunitaria, impulsar el desarrollo económico y consolidar instituciones cada vez más preparadas para liderar su propio desarrollo.

Nuestra mayor aspiración continúa siendo la misma que inspiró el nacimiento de Rafiki África: acompañar a las comunidades para que sean ellas mismas quienes construyan un futuro más digno, inclusivo y sostenible.

Este Plan Estratégico representa, por tanto, un compromiso compartido con todas las personas que forman parte de este camino y una invitación a continuar trabajando juntos para generar un impacto positivo y duradero en las comunidades rurales de Uganda.



***Construimos oportunidades. Fortalecemos comunidades.
Transformamos el futuro.***

Plan Estratégico Institucional 2026-2028