
This is the **published version** of the master thesis:

Rubiol Farriol, Montserrat; Grierà Llonch, Eudald, dir.; Garcia Hernández, Rosa, dir.; [et al.]. Pla de viabilitat i desenvolupament de l'associació Women Rising for Africa. 2023. (Postgrau en Economia Social i Solidària: Desenvolupament Local, Cooperativisme i Transformació Social)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/287263>

under the terms of the  license



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

POSTGRAU EN ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

TREBALL FINAL

**PLA DE VIABILITAT I DESENVOLUPAMENT DE L'ASSOCIACIÓ
WOMEN RISING FOR AFRICA**

MONTSE RUBIOL I FARRIOL

Curs acadèmic 2022/2023

Data de presentació de la memòria:

07/2023

TUTOR/A DEL TREBALL: Xavi Ibars

Resum executiu

Aquest treball presenta el **Pla de viabilitat i desenvolupament de l'associació Women Rising for Africa, WRA**, constituïda al febrer del 2022. L'associació neix per donar forma a un projecte de cooperació internacional, promogut des de Catalunya però que incideix a Uganda, que busca facilitar la independència econòmica i l'empoderament de les dones a l'Àfrica a través de noves oportunitats de treball en el sector del transport i l'accés a una mobilitat segura i sostenible.

Degut a que no s'havia dut a terme aquest tipus d'anàlisi en la posada en marxa de l'associació WRA, s'ha decidit elaborar el Pla de viabilitat i desenvolupament, treballant íntegrament tots els seus apartats.

En cadascun d'aquests apartats es descriu la situació prèvia a l'inici del treball de recerca i les noves tasques que s'han dut a terme fruit d'aquesta tasca d'anàlisi. A més, s'hi indiquen els punts forts i febles i les accions futures que es preveuen desplegar. Algunes d'aquestes accions ja s'estan implementant al llarg del 2023 mentre que, pel que fa a les que queden per desenvolupar, se n'ha establert la prioritat d'execució.

La reflexió sobre el Pla de Viabilitat i desenvolupament ha comptat amb la participació de l'equip de voluntàries de WRA, que han col·laborat a definir alguns dels apartats per tal que el document reflecteixi la realitat, les sensibilitats i les maneres de fer i pensar de tot l'equip, amb l'objectiu que esdevingui una eina d'utilitat pràctica.

Cal remarcar que des de l'inici, a principis del 2023, aquest treball ha estat la guia i el full de ruta de l'organització. Així mateix, s'ha d'esmentar que ha estat redissenyat a mesura que anaven sorgint les necessitats i s'abordaven les diferents temàtiques. Ha estat al final quan s'ha configurat formalment i s'han treballat apartats que havien quedat pendents i en molts dels quals s'ha vist una necessitat de millora significativa.

Resumen ejecutivo

Este trabajo presenta el **Plan de viabilidad y desarrollo de la asociación Women Rising for Africa, WRA**, constituída en febrero de 2022. La asociación nace para dar forma a un proyecto de cooperación internacional, promovido desde Cataluña pero que incide en Uganda, que busca facilitar la independencia económica y empoderamiento de las mujeres en África a través de nuevas oportunidades de trabajo en el sector del transporte y el acceso a una movilidad segura y sostenible.

Debido a que no se había realizado este tipo de análisis en la puesta en marcha de la asociación WRA, se ha decidido elaborar el Plan de viabilidad y desarrollo, trabajando íntegramente todos sus apartados.

En cada uno de estos apartados se describe la situación previa al inicio del trabajo de investigación y las nuevas tareas que se han realizado fruto de esta tarea de análisis. Además, se indican los puntos fuertes y débiles y las futuras acciones que se prevén desplegar. Algunas de estas acciones ya se están implementando a lo largo de 2023 mientras que en lo que atañe a las que quedan por desarrollar, se ha establecido su prioridad de ejecución.

La reflexión sobre el Plan de Viabilidad y desarrollo ha contado con la participación del equipo de voluntarias de WRA, que han colaborado en definir algunos de los apartados para que el documento refleje la realidad, las sensibilidades y las formas de hacer y pensar de todo el equipo, con el objetivo de que se convierta en una herramienta de utilidad práctica.

Cabe remarcar que desde el inicio, a principios de 2023, este trabajo ha sido la guía y la hoja de ruta de la organización. Asimismo, debe mencionarse que ha sido rediseñado a medida que iban surgiendo las necesidades y se abordaban las diferentes temáticas. Ha sido al final cuando se ha configurado formalmente y se han trabajado apartados que habían quedado pendientes y en muchos de ellos se ha visto una necesidad de mejora significativa.

Abstract

This work presents the **Viability & development plan of the Women Rising for Africa association, WRA**, established in February 2022. The association was born to give shape to an international cooperation project, promoted from Catalonia but which affects Uganda, which aims to empower and facilitate the economic independence of women in Africa through new job opportunities in the transport sector and access to safe and sustainable mobility.

Due to the fact that this type of analysis had not been carried out in the start-up of the WRA association, it has been decided to prepare the Viability Plan, fully developing all its sections.

Each of these sections describes the situation prior to the start of the research work and the new tasks that have been carried out as a result of this analysis task. In addition, the strong and weak points and the future actions that are expected to be deployed are indicated. Some of these actions are already being implemented throughout 2023 while with regard to those that remain to be developed, their execution priority has been established.

The consideration on the Viability Plan has had the participation of the WRA team of volunteers, who have collaborated in defining some of the sections so that the document reflects the reality, sensitivities and ways of doing and thinking of the entire team, with the aim that it becomes a practical utility tool.

It should be noted that from the beginning, at the beginning of 2023, this work has been the guide and roadmap for the organization. Likewise, it should be mentioned that it has been redesigned as needs arose and different topics were addressed. It has been at the end when it has been formally configured and sections that had been pending have been worked on and in many of them there has been a need for significant improvement.

Índex

1. Introducció	6
1.1 Metodologia	6
1.2 D'on venim?	6
1.3 Cap a on volem anar?	7
2. De la idea a la concreció de la proposta	7
2.1 Motivació. Per què?	7
2.2 Solució. Plantejament de la proposta	8
2.3 Missió, visió i valors	9
2.4 Canvas	9
3. De la proposta a la pràctica	12
3.1 Programes pilots realitzats	12
3.2 Objectius estratègics 2023-2026	12
4. Anàlisi de l'entorn, del sector, el mercat i la competència	13
4.1 Anàlisi de l'entorn	13
4.1.1 Uganda	13
4.1.2 Les dones ugandeses	14
4.1.3 La mobilitat. Els mototaxis (boda-boda)	14
4.2 Grups d'interès	15
4.2.1 Beneficiàries del programa	15
4.2.2 Administracions/govern ugandès	15
4.2.3 Proveïdors i col·laboradors locals	16
4.2.4 Sòcies/donants	17
4.2.5 Influencers/seguidores en xarxes	18
4.2.6 Voluntàries	18
4.3 Anàlisi DAFO	19
5. Pla de màrqueting i comunicació	22
5.1 Públic al que es dirigeix	22
5.2 Canals i materials	23
5.3 Elements de la comunicació.	24
5.3.1 El nom	24
5.3.2 La imatge gràfica.	24
5.3.3 Missatge central o clau	25
5.3.4 To i llenguatge	25
5.3.5 Idioma	25
5.4 Recursos humans i de temps	26
6. Pla d'operacions	26

6.1	Programa principal _WOW- Women on wheels	26
6.2	Programa paral·lels.....	27
6.2.1	Guarderia o cura dels infants	27
6.2.2	Lloguer d'una casa a Jinja	27
6.2.3	Organització de rutes en moto o viatges/estades solidàries.....	28
7.	Pla d'organització i gestió de projectes	28
8.	Pla jurídic-fiscal	29
8.1	Normativa i tràmits.....	29
8.2	Entitats que ofereixen assessorament.....	30
9.	Pla econòmic i financer.....	31
10.	Avaluació, memòria i ODS	33
10.1	Avaluació.....	33
10.2	Memòria	33
10.3	Objectius de desenvolupament sostenible -ODS	33
11.	Conclusions.....	34
12.	Bibliografia	35
13.	Annexos	36

1. Introducció

En aquest treball es presenta el Pla de viabilitat i desenvolupament de Women Rising for Africa, WRA, i es detallen els diferents punts del pla. Alguns d'ells ja s'havien abordat per WRA amb anterioritat a aquest document ja que l'associació s'havia constituït al 2022. Però la majoria d'ells s'han treballat a partir de l'elaboració d'aquest treball d'anàlisi.

En la majoria dels apartats del document trobarem dues parts:

- El que hi havia fet fins a l'inici del treball de recerca.
- Les propostes que han sorgit fruit de l'anàlisi realitzada per mi mateixa i de la participació de l'equip al dur a terme aquest treball. El treball es va iniciar al 2023 i per tant totes aquelles actuacions que s'han dut a terme a WRA durant aquest any responen a la posada en pràctica de propostes dissenyades a partir de la tasca de recerca/anàlisi. Com s'indica en el document, algunes accions ja s'estan duent a terme i d'altres estan previstes realitzar-les en el futur.

1.1 Metodologia

Degut a que l'equip voluntari estable i consolidat en el temps que opera a Catalunya és reduït, 4 persones, es va decidir que l'elaboració d'aquest document havia de ser també fruit de la seva col·laboració que hi hauria una coordinadora-facilitadora que seria jo mateixa i que s'establiria una freqüència de trobades i punts a tractar. Aquest treball havia de ser el full de ruta de l'organització per aquest 2023 i el futur.

S'ha sistematitzat durant aquests 6 mesos, amb trobades cada tres setmanes (físiques i virtuals) on s'ha anat avançant en les diferents qüestions plantejades en el treball. No s'ha seguit un ordre determinat, ja que sovint la prioritat d'una qüestió obligava a abordar aquella temàtica en un moment determinat.

Les dinàmiques de treball s'iniciaven amb una ronda d'impressions i indagació i després s'identificaven les objeccions i preocupacions per tal d'arribar al consentiment. Aquests espais de trobada han facilitat el sentiment de pertinença al grup, la cohesió del mateix la gestió emocional i resolució de conflictes i han permès avançar de forma més dinàmica i àgil en el procés. Finalment i no menys important han permès trobades informals per celebrar les fites aconseguides.

1.2 D'on venim?

Al febrer del 2022 s'inicia Women Rising for Africa, un projecte de cooperació internacional promogut des de Catalunya i amb incidència a Uganda.

Què es volia dur a terme i l'objectiu final estava definit. Es volia potenciar l'empoderament de les dones ugandeses generant noves oportunitats laborals i un nou conjunt d'habilitats per millorar la seva qualitat de vida i la seva independència econòmica en un sector, el del transport, dominat per homes. El projecte els havia de permetre treure's el carnet de conduir motocicletes, tenir l'accés al vehicle i obrir-los el camí per a desenvolupar-se com a taxistes o repartidores comercials.

Va ser un any de definició del projecte, coneixement del sector, les singularitats del país, concretar les accions a realitzar, buscar l'equip de voluntàries, fonts de finançament, difondre el projecte i un munt d'accions més que es van anar realitzant sense una guia metodològica però amb molt entusiasme i convenciment que el projecte seria exitós.

La intuïció, sentit comú i les habilitats i coneixements de l'equip van portar a constituir una associació, WRA, marcar les línies estratègiques del projecte, definir i concretar com s'havien de dur a terme els programes i aventurar-se a buscar finançament per implementar un parell de programes que s'havien definit com a programes pilots per testar sobre el terreny l'acollida i suport de la iniciativa.

Dos programes pilot que es van realitzar amb un notable èxit a Kampala la capital d'Uganda i que van permetre validar a la pràctica l'acceptació i viabilitat del projecte.

1.3 *Cap a on volem anar?*

Després d'un any de rodatge hi havia la necessitat de definir una ruta, un pla de viabilitat i desenvolupament que permetés treballar al grup de forma coordinada amb uns objectius marcats i corregir imprecisions o detalls incorrectes, que en un primer moment es van passar per alt perquè semblava més important endegar el projecte que esperar a que tot estigués perfectament correcte i detallat.

El pla que s'elaborarà en aquest treball ha de servir internament per:

- Ordenar la idea de negoci fent-la comprensible per tot l'equip
- Garantir un mínim de coherència i fer que la informació arribi a tot l'equip
- Planificar i pensar anticipadament les accions a dur a terme
- Identificar incerteses, avaluar riscos
- Gestionar i planificar la posada en marxa, tenir una visió global del projecte, guia, objectius, prioritats i fites a les que cal arribar
- Facilitar una avaluació sistemàtica

I externament per:

- Facilitar la comunicació del projecte
- Sol·licitar suport financer i aconseguir finançament
- Buscar noves sòcies
- Contactar amb donants, prescriptors
- Sol·licitar subvencions
- Atraure personal voluntari i ampliar l'equip
- Establir acords i aliances

Una vegada elaborat, el pla ens ha de permetre :

- Reduir el grau d'incertesa a través de la cerca de dades i informació, l'anàlisi i l'estudi del projecte.
- Valorar la viabilitat del projecte des de les diferents vessants, tècnica, comercial, econòmica-financera
- Ajudar a controlar la gestió i detectar desviacions i prendre mesures correctores.

2. **De la idea a la concreció de la proposta**

2.1 *Motivació. Per què?*

Women Rising for Africa neix fruit de la idea de Liliane Felix, fotògrafa freelance, que va viatjar i va viure a Europa, Àsia, Àfrica i Amèrica, retratant i documentant les seves experiències i la seva forma de vida per a diferents organitzacions i ong's.

Després de viure dos anys a Àfrica, principalment a Uganda, es va enamorar del país i de la força i la dignitat de les seves dones. La seva estada li va permetre comprendre les nombroses barreres que mantenen a les dones invisibles i que els dificulten les eines essencials per al seu empoderament.

La compra d'una moto va marcar per a ella un punt d'inflexió. El que per a ella havia representat un mitjà de transport o un producte d'esbarjo i oci a Uganda es va convertir en una eina de llibertat i independència, li permetia tenir accés a llocs on era impossible arribar-hi amb transport públic i sentir que tenia accés a una mobilitat segura. "Per a nosaltres anar en moto és un repte, per a les dones de l'Àfrica és independència, emancipació i llibertat" (Rider 1000, 2023).

I d'aquí va néixer la seva idea:

La ràpida urbanització a Àfrica ha augmentat la necessitat de mobilitat i d'accés al transport públic de la població, especialment a les ciutats on una expansió urbana sense la mínima planificació adequada, ha deixat distàncies molt llargues entre la llar, el treball i l'escola (Banc Mundial, 2022)

L'augment de la mobilitat i la creixent demanda de transport públic a les ciutats, no ha vingut acompanyada de la realització d'infraestructures i serveis de transport adequats i sostenibles. (AMB, 2019)

Per tant, on el servei públic no ha estat capaç de donar resposta a les exigències de la població, el servei privat, en forma de taxi-moto, conegut com a “boda-boda” s'ha convertit en el mitjà de transport habitual i per tant més utilitzat. A Kampala, capital d'Uganda, amb una població actual de 1.500.000 d'habitants hi ha un gran nombre de *boda-boda*. Ja fa una dècada un article indicava que hi podien haver al voltant de 300 000 boda-boda (Ssenkaaba, 2013), més del doble dels 120.000 registrats (Monitor, 2015) ja que molts d'ells no es registren i treballen de manera irregular.

La gran majoria dels conductors de motocicletes comercials (*boda-boda*) són homes. Aquesta situació genera dues problemàtiques molt importants:

- La primera, és el fet que les dones conductores de motocicletes són gairebé inexistent a causa de la discriminació cultural, que considera que conduir amb motocicleta no és una activitat pròpiament femenina. Això les priva d'una oportunitat d'obtenir ingressos en aquest sector laboral i addicionalment perjudica el seu accés al mercat laboral en general al no tenir una mobilitat independent.
- La segona, és que aquesta mobilitat informal, *boda-boda*, representa sovint un risc per a les dones, ja que han de fer ús de conductors de motocicleta a l'atzar (sense esmentar la gran quantitat de conductors no registrats i sense capacitació), convertint-les fàcilment en un objectiu de violència de gènere. De fet, segons un estudi realitzat per l'Acció per al Desenvolupament ACFODE identifica als boda-boda homes, com uns dels principals perpetradors de violència sexual.

Per tant hi ha una **necessitat i demanda potencial**, per a què les dones puguin convertir-se en conductores comercials de motocicletes (*boda-boda*) i que aquesta esdevingui una activitat generadora d'ingressos i paral·lelament oferir un servei a la comunitat femenina, que permeti una autonomia i major seguretat física a les usuàries.

2.2 Solució. Plantejament de la proposta

En resposta a la problemàtica plantejada anteriorment, WRA proposa el desenvolupament d'un programa de capacitació pràctica en diferents àmbits :

- Curs de conducció de motocicletes i obtenció del carnet i permisos per a dur a terme l'activitat de taxistes o repartidores.
- Formació en primers auxilis per saber actuar en cas d'accidents.
- Defensa personal-coaching emocional, amb l'objectiu d'estar millor preparades física i emocionalment en situacions perilloses i hostils.
- Formació en aspectes bàsics de gestió econòmica i financera i capacitació en telefonia mòbil.

El programa també possibilita la compra de la motocicleta. WRA finança el pagament inicial (aproximadament el 20%) i gestiona l'accés al microcrèdit restant (80%) a les participants del programa a través d'aliances amb entitats financeres del país.

També les proveeix de telèfons mòbils gràcies a la col·laboració-donació d'empreses locals.

A més, facilita l'accés a l'escola o guarda per als fills de les dones que assisteixen als programes de capacitació i no tenen possibilitats de matricular-los.

Les beneficiàries d'aquestes intervencions són dones majors de 21 anys, amb recursos limitats, sense accés a una mobilitat segura i sense habilitats bàsiques per a millorar la seva independència econòmica.

El desenvolupament del projecte té una durada d'aproximadament 4 setmanes i es du a terme exclusivament amb entitats i personal local. S'estableixen relacions de col·laboració i sinèrgies amb ells.

L'oficina principal de l'organització tindrà la seva seu a Jinja (Uganda) amb les seves intervencions enfocades dins de la regió. Inicialment durà a terme les seves actuacions a Jinja i a Kampala, capital d'Uganda, però amb una ferma voluntat d'estendre's a la resta del país i a països limítrofes i amb la mateixa problemàtica.

A continuació desenvolupem dos dels punts claus del disseny del projecte, que no s'havien dut a terme prèviament i que són fruit d'aquest treball d'investigació:

2.3 *Missió, visió i valors*

Missió: facilitar a les dones africanes l'accés a les habilitats i coneixements que els generin oportunitats laborals en el sector del transport principalment fent de taxistes i repartidores i facilitar-los l'accés al crèdit per a la compra de la moto.

Visió: l'empoderament i independència econòmica de les dones a l'Àfrica a través de noves oportunitat de treball en el sector del transport i l'accés a una mobilitat segura i sostenible.

Valors:

- No discriminació per raó d'orientació sexual, procedència, estudis i situació econòmica.
- Col·laboració-implicació-creació de sinèrgies amb entitats, empreses i personal local i defugir del voluntariat o personal exterior per desenvolupar els programes.
- Acompanyament integral de les participants dels programa:
 - en els diferents àmbits personals (familiars, socials, comunitaris)
 - després d'acabar el programa en problemes o obstacles que es puguin plantejar en un futur (embarassos, accidents, divorcis, dificultat de retornar el crèdit, etc.)

2.4 *Canvas*

A continuació es durà a terme el model Social Lean Canvas.

Aquesta eina neix del mètode Canva que permet visualitzar i ajustar un model de negoci a un total de 9 variables que representen les quatre àrees bàsiques d'una empresa: els clients, la infraestructura, la viabilitat econòmica i l'oferta. Les 9 variables apareixen plasmades en una plantilla perfectament estructurada, de manera que es tracta d'un mètode molt visual. Amb algunes petites modificacions del model inicial, Ash Maurya va crear el Lean Canvas que serveix per a visualitzar un model de negoci, però orientat especialment a les empreses que estan en la seva fase inicial.

Posteriorment l'emprenedoria social (Figura.1) ha adoptat aquest model afegint la variable de l'impacte social o ambiental que tindrà el projecte i en el cas que ens ocupa s'ha aplicat a l'ONG.



Figura 1. Yunnus, M. , Moingeon, B. & Lehman-Ortega, L. “Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”

Assenyalar que per desenvolupar el model Social Lean Canvas a WRA el primer que s’ha fet ha estat definir el públic. S’ha treballat el model Canvas únicament tenint en compte com a públic les beneficiàries del programa, per tant tot l’anàlisi s’ha fet sota aquesta premissa.

Es va dubtar si fer el mateix anàlisi però entenent com a públic, la base social, donants, etc. Però finalment es va decidir abordar aquesta altra òptica (públic=base social, donants) en el punt *5.1 Públic al que es dirigeix* dins *Pla de màrqueting i comunicació*

La feina feta amb col.laboració de l’equip de WRA per detallar cadascuna de les 9 variables del Social Lean Canvas ha servit per identificar les qüestions a abordar i que es desenvolupen en els diferents apartats que es presenten al llarg d’aquest treball.

Social Lean Canvas



Problemes

- Manca d'independència econòmica.
- Dificultat per accedir al mercat laboral tradicionalment femení (per: incompatibilitat amb la cura de fills, col·lectiu LGTBI, etc).
- Diffícil accés a una mobilitat segura.



Solucions

- Programa de capacitatció per treure's el carnet de conduir.
- Programes complementaris a l'inicial: classes de defensa personal, primers auxilis, gestió financera i coaching emocional.
- Facilitar l'accés a un crèdit per la compra de la moto.



Indicadors clau

- Taxa d'èxit: % de dones que acaben el programa i s'incorporen al mercat laboral.
- Ingressos/hores treballades que obtenen les dones que han finalitzat el programa.
- Número d'usuàries que han demandat el servei de dones, taxistes/repartidores.
- Ràtio d'accidents en relació amb els seus companys homes.
- Definir variables que ajudin a establir el perfil òptim/target de les participants (ex: edat, situació familiar, nivell d'estudis, acceptació de l'entorn, etc).



Proposta de valor

- Programa de capacitatció que els permet tenir una oportunitat laboral en el sector del transport i que els suposa independència econòmica i accés a una mobilitat segura.

Impacte social

- Empoderar a les dones de la comunitat i visibilitzar la possibilitat de canviar rols de gènere adoptats social o culturalment.
- Independència econòmica de les dones que incideix directament en l'àmbit familiar i en l'educació dels fills.
- La comunitat de dones té la possibilitat d'utilitzar un transport conduït per dones i per tant més segur en termes de violència de gènere.



Avantatge diferencial

- Incorporació de les dones en el sector de la moto, altament masculinitzat.



Canals

- Canals informals (grups de whatsapp, boca-orella, etc).
- Mentoratge i coach de les beneficiàries dels primers programes que actuen com a prescriptors del servei.
- Creació d'una parada de taxis femenina que visibilitza el programa.
- Utilització de material (casco i armilla de color diferenciat) i logo en la moto que publiciti i difongui el programa.



Segment clients

- Dones africanes amb dificultats de:
- Accedir a la independència econòmica i que busquen oportunitats laborals.
- Integració laboral en sectors convencionals que puguin trobar en el sector del transport una nova oportunitat (ex: col·lectiu LGTBI).



Costos

- Fixos: web, telèfon, material publicitari, "sou" per la fundadora.
- Variables:
 - * Aquells que suposen un cost inicial però del quals posteriorment se n'espera obtenir uns ingressos futurs: Compra de material de merchandising, lloguer i mobles de la casa.
 - * Realització dels programes WOW: Pagament de proveïdors, cost dels tràmits per obtenir els permisos de conducció, viatge/allotjament de qui gestiona el projecte a Uganda i altres costos associats (% inicial compra moto, cost desplaçament participants, dietes, etc).



Sostenibilitat financera

- Socis, donants, subvencions nacionals o internacionals.
- Empreses col·laboradores que fan donacions econòmiques o en espècie.
- Merchandising propi o productes fets a Uganda.
- Generar serveis paral·lels que proveeixin de fons al projecte.
 - * Creació PIKIDADA (empresa de taxi i repartiment exclusivament de dones i que un % de l'ingrés cada servei es derivi al programa.
 - * Lloguer d'una casa i rellogar habitacions i organitzar serveis per promoure el turisme sostenible i solidari.

3. De la proposta a la pràctica

3.1 Programes pilots realitzats

La idea inicial de la Liliane Felix va anar prenent forma amb la col·laboració d'un grup de dones entusiastes tant a Uganda com a Catalunya i al febrer del 2022 neix Women Rising for Africa com una associació sense ànim de lucre inscrita en el Registre d'Associacions de la Generalitat Catalunya (Reg No 70939) i d'Uganda (Reg No 80020003569869).

S'han realitzat dos programes pilot amb un notable èxit a Kampala, capital d'Uganda i que han permès validar a la pràctica l'acceptació i viabilitat del projecte.

WRA va dur a terme dos programes al juliol i al novembre del 2022, amb un total de 28 participants i l'impacte dels programes va ser immediat.

Totes les candidates van obtenir el seu certificat de conducció i de primers auxilis i entrenament en defensa personal. 21 de 28 candidates van començar a utilitzar la motocicleta (taxa d'èxit assolida del 75%).

- ✓ 14 treballant com a conductores de *boda-boda* i amb el servei de missatgeria/paqueteria.
- ✓ 2 utilitzant la moto com a mitjà de transport que els permet arribar al seu lloc de treball.
- ✓ 2 per arribar a la universitat i portar els seus germans a l'escola.
- ✓ 2 treballant com a conductores de boda pel seu compte.
- ✓ 1 va iniciar PikiDada, la seva pròpia microempresa de servei de taxi i repartiment gestionada només per dones. Dathive Mukeshimana va ser-ne la impulsora i s'ha convertit en ambaixadora i coach del nostres futurs programes i en integrant i peça molt valuosa del nostre projecte. Amb la col·laboració i suport de WRA va posar en funcionament PikiDada i a l'abril del 2022, va registrar la primera Associació Femenina Boda (motocicleta) i parada de taxi exclusivament per a dones.

Els dos programes realitzats es van dur a terme en col·laboració i aliances amb organitzacions i empreses locals, entre les quals es troben SafeBoda (proveïdor de mobilitat/serveis de transport), WeFunile driving School (autoescola), ECO Uganda (primers auxilis/emergències), Kei phones (proveïdors de mòbils), Equity Bank (banc local proveïdor de microcrèdits).

3.2 Objectius estratègics 2023-2026

Després d'haver realitzat els programes inicials i com a proposta per aquest treball s'han definit uns objectius a 3 anys :

- Capacitar 60 dones per any, realitzant programes quatre vegades a l'any amb l'ajuda de les ambaixadores de WRA (dones que van completar amb èxit el programa) i facilitant l'accés al mercat laboral amb els col·laboradors locals (Safeboda i PikiDada)
- Afegir en els següents programes:
 - Sessió de planificació familiar
 - Sessió d'acompanyament amb els marits de les participants
 - Pla de tutoria i seguiment personalitzat
- Ampliar i difondre el negoci de servei d'entrega PikiDada.
- Planificar l'expansió a la resta d'Uganda i Kenia.
- Introducció del vehicle elèctric amb col·laboració d'entitats locals (Zembo) - 1 programa anual.

4. Anàlisi de l'entorn, del sector, el mercat i la competència

Des de WRA no s'havia realitzat un estudi de l'entorn ni s'havien descrit els grups d'interès i anàlisi DAFO. D'una manera general i informal es tenien en compte aquests aspectes però fruit d'aquest treball s'han estructurat. A continuació es desenvolupen.

Assenyalar que per desenvolupar el punt 4.2 Grups d'interès i 4.3 DAFO s'han realitzat dinàmiques de l'equip que treballa des de Catalunya i han possibilitat espais de debat i de definició i concreció d'idees.

4.1 Anàlisi de l'entorn

4.1.1 Uganda

La situació econòmica i social a Uganda el 2023 presenta desafiaments significatius. Existeixen desigualtats profundes i persistents que afecten molts sectors de la societat.

A continuació, es presenten algunes consideracions crítiques sobre la situació actual a Uganda.

Desenvolupament econòmic: El model de desenvolupament econòmic a Uganda s'ha centrat en gran mesura en l'exportació de matèries primeres, com el cafè i el te, la qual cosa ha portat a una dependència de l'economia en aquests productes i a una falta de diversificació econòmica. A més, el sector informal continua sent molt gran i molts treballadors no tenen accés a ocupacions formals amb salaris decents. Les deficientes infraestructures, xarxa de carreteres molt precària, ferrocarril infrautilitzat són un dels grans obstacles per al creixement econòmic.

Alguns indicadors econòmics (Banc Mundial, 2019-2022) són:

PIB per càpita: Al 2022, el PIB per càpita d'Uganda va ser de 964,2\$. La majoria de la població depèn de l'agricultura de subsistència i moltes persones viuen per sota del llindar de la pobresa.

Sector agrícola: El sector agrícola continua sent el pilar de l'economia d'Uganda, contribuint al voltant del 20% del PIB al 2020. No obstant això, gran part de la producció agrícola es realitza en petites parcel·les i moltes vegades no hi ha accés a tecnologia o infraestructura adequada per a millorar la productivitat. L'agricultura representava el 63% de l'ocupació al 2021.

Esperança de vida: Al 2021 era de 63 anys.

Drets humans: Els drets humans continuen sent un problema a Uganda, amb informes de violacions greus com tortura, detenció arbitrària, violència policial i violència de gènere, prohibició de la llibertat d'expressió i la llibertat dels mitjans de comunicació, vulneració dels drets dels pobles indígenes i persecució (pena de mort) de la comunitat LGBTI

Deteriorament del clima polític i corrupció: La corrupció continua sent un problema a Uganda. L'actual president Yoweri Museveni va pujar al poder al 1986 i va mostrar la seva voluntat de trencar amb els anteriors règims dictatorials i va formar un govern d'unitat i reconciliació nacional. Els primers anys en el càrrec, el país es va estabilitzar i l'economia es va recuperar, però durant el seu mandat hi ha hagut un canvi de direcció i s'ha anat perpetuant en el poder amb nombroses irregularitats en les eleccions i canvis legislatius per afavorir les prorrogues dels seus mandats. Les irregularitats, vulneració de drets, arbitriarietats i la corrupció són pràctiques generalitzades en el país i que fan tenir poca esperança en canvis reals. L'oposició està dividida i la població sovint es resigna a donar suport a l'actual president més preocupats per la seva supervivència diària.

L'Índex de Percepció de la Corrupció del sector públic a Uganda el 2022 ha estat de 26 punts, índex molt elevat (Expansión, 2022).

Canvi climàtic: El canvi climàtic és una amenaça creixent a Uganda, amb l'augment de les temperatures i la variabilitat del clima que afecten la producció d'aliments i la seguretat alimentària de la població.

4.1.2 Les dones ugandeses

La situació de les dones a Uganda és complexa i presenta diversos desafiaments pel que fa a la protecció i promoció dels seus drets. A continuació, es presenten alguns dels principals problemes en aquesta àmbit :

Violència de gènere: Les dones són en molts casos objecte de violència física, sexual. Sovint, aquestes violències són perpetrades per les seves parelles o familiars pròxims.

Discriminació de gènere: A pesar que les dones representen el 50% de la població d'Uganda, sovint se'ls discrimina en l'accés a l'educació, la propietat de la terra, l'herència i l'ocupació. És habitual que les nenes no assisteixin a l'escola quan tenen la menstruació.

Maternitat: Les dones a Uganda enfronten desafiaments en l'accés a l'atenció de la salut materna. La mortalitat materna és alta i les dones sovint han de recórrer llargues distàncies per a accedir a serveis d'atenció mèdica.

Elevades taxes de natalitat i de fecunditat: La taxa de natalitat a Uganda és molt alta, al 2020 va ser del 37,24‰ (número de naixements per cada 1000 habitants en 1 any) i l'índex de Fecunditat (nombre mitjà de fills per dona) és de 4,69. No és habitual l'ús de mètodes anticonceptius i en alguns casos es troben en mal estat o caducats. (Expansión, 2021).

Explotació sexual i trànsit de dones: Aquests són problemes greus a Uganda, amb dones i nenes sent objecte de tràfic dins del país i cap a altres països.

Desigualtats econòmiques: Les dones a Uganda enfronten desigualtats econòmiques, incloent-hi la falta d'accés a crèdit i finançament, i la falta d'accés a ocupacions i salaris justos. Són les que s'encarreguen dels treballs no remunerats en la llar, del càrrec dels fills i família i de l'agricultura de subsistència, la qual cosa limita la seva participació en l'economia formal, i paral·lelament la independència econòmica.

4.1.3 La mobilitat. Els mototaxis (boda-boda)

L'ús de mototaxis, coneguts com a boda-boda, és molt comú a Uganda, especialment en àrees urbanes. Malgrat ofereixen una opció de transport accessible i ràpida en comparació amb altres mitjans de transport, el seu ús també té dificultats i riscos per a la seguretat dels passatgers i conductors, i per a la societat en general.

A continuació es presenten algunes d'aquestes problemàtiques:

Seguretat viària: Els accidents de trànsit són comuns a Uganda, i els boda-boda són un dels mitjans de transport més perillosos. Els conductors de boda-boda sovint ignoren les lleis de trànsit i no usen cascos de seguretat, la qual cosa augmenta el risc d'accidents greus i morts.

Els accidents de trànsit són la tercera causa principal de mort a l'Àfrica subsahariana. Al centre Kampala hi ha 80.000 conductors de motocicletes, dels quals només un 1% porten cascs. Més del 60% del pressupost quirúrgic de l'hospital principal de Kampala es gasta en el tractament de lesions per accident de moto. (Globalinnovation Fund, 2023)

Delinqüència: En alguns casos, els conductors de boda-boda treballen en col·laboració amb els delinqüents.

Regulació: La indústria de boda-boda a Uganda no està ben regulada, cosa que significa que hi ha un nombre significatiu de conductors sense llicència ni entrenament adequat. Un estudi ha revelat que el 89% del conductors de boda-boda a Kampala no tenen permís de conduir. (Nakirigya, 2022)

Impacte ambiental: L'ús generalitzat de boda-boda de combustible a Uganda també té un impacte negatiu en el medi ambient degut a les emissions de gasos i l'eliminació inadequada d'olis i lubricants.

Dones: Les dones a Uganda s'enfronten a una major problemàtica en aquest sector.

Com a usuàries del servei de boda-boda són vulnerables a la violència sexual i física i les convencions socials o culturals consideren que no és un mitjà de transport apropiat per a elles

Respecte a la conducció de boda-boda per part de les dones, també hi ha discriminació per raó de gènere. Sovint s'espera que les dones exerceixin en rols tradicionalment femenins, com la cria de fills o el treball domèstic, i no en rols que es consideren més perillosos o físicament exigents, com la conducció de boda-boda. Addicionalment hi ha una dificultat d'accés a préstecs i finançament per la compra de la moto, amb requisits més estrictes.

4.2 Grups d'interès

S'han identificat els grups d'interès, per a valorar la importància de cada grup en el projecte, el seu potencial d'influència i les implicacions en els objectius i estratègia. Amb l'objectiu de minimitzar, neutralitzar i redirigir el seu impacte en el programa.

4.2.1 Beneficiàries del programa

Hi ha mirades i perspectives molt diferents a l'hora de dur a terme la cooperació internacional. No és l'objectiu d'aquest treball aprofundir en aquesta qüestió, però sí destacar que “la comunitat de dones” del lloc on s'intervé està en el centre del projecte.

Aquest enfoc es fa des d'una perspectiva d'economia feminista, entenent com a economia, tots els processos de generació i distribució de recursos que permeten sostenir la vida, satisfer les necessitats de les persones i generar benestar, passin o no pels mercats i incidint en que cal posar la sostenibilitat de la vida en el centre.

Les beneficiàries del projecte són identificades com a grup crucial i es troben en el centre ja que tenen els tres atributs que es tenen en compte en un dels models que s'utilitza per identificar els diferents grups d'interès: legitimitat (percepció que els objectius/demanda del grup són desitjables), poder (l'habilitat o capacitat per a produir un efecte en l'organització o imposar als altres grups els objectius propis) i urgència (el grau de les demandes que exigeixen l'atenció immediata),

El grup de dones del programa és clau per al desenvolupament d'aquest. La seva implicació, determinació, resiliència, capacitat de superar les crítiques de l'entorn, entrebancs i en menor mesura però també significatiu el suport familiar i de l'entorn, fan que acabin el programa amb èxit i es puguin desenvolupar en l'àmbit professional.

S'ha observat que és vital, teixir vincles entre les participants amb l'objectiu de donar-se suport principalment en la fase inicial i en el moment que sorgeixen dificultats. Aquests vincles de grups d'ajuda i suport mutu han sorgit de manera informal, trobades, grups de WhatsApp, però paral·lelament s'han creat dinàmiques que fomenten aquesta cohesió.

Aquestes dinàmiques han sorgit gràcies a la tasca d'anàlisi motivada per aquest treball. Totes elles s'estan implementant des d'inicis d'aquest 2023

- Mentoratge i ambaixadores per part de les antigues participants que serveixen de referents a les noves.
- Trobades/reunions periòdiques per a valorar l'evolució i plantejar dificultats o “millors pràctiques”.
- Celebracions de fi de curs, compra moto, etc.
- Dinamització d'empresa Pikidada (de taxista i repartiment exclusivament femenina) i d'una parada de boda-boda exclusivament per dones.

4.2.2 Administracions/govern ugandès

“Quan s'implementa un projecte de cooperació o es promou qualsevol procés de canvi social en un país en vies de desenvolupament, és important estar familiaritzat amb el marc normatiu i legal del país d'actuació.

Això significa, conèixer les lleis i les iniciatives públiques que influeixen directament a la feina que es vol dur a terme” (Germain, 2021)

Actualment la corrupció i les arbitrarietats són pràctiques generalitzades al país però una legislació laxa en la creació de llocs de treball i emprenedoria permet dur a terme els programes sense cap limitació.

No s’han teixit aliances amb el govern, ni les institucions que vulneren de forma sistemàtica els drets humans, els drets de les dones i la persecució del col·lectiu LGTBI ara incrementada amb l’aprovació de la pena de mort (del qual algunes de les nostres participants en formen part), Però fins a l’actualitat tampoc no s’han dut a terme accions de denúncia ni una oposició frontal al règim ni a la legislació existent.

4.2.3 Proveïdores i col·laboradores locals

Es treballa amb estructures socials i comunitàries pròpies del país d’actuació per a garantir que els nostres projectes perdurin en el temps (sostenibilitat), però també amb l’objectiu d’actuar com a dinamitzadors i transformadors de l’economia local.

S’estableixen acords amb les proveïdores i col·laboradores no només basant-se en criteris exclusivament econòmics, es prioritzen que estiguin alineats amb els principis i valors de l’organització. Es mira d’establir una relació duradora i implicar-los com a actors fonamentals per dur a terme el programa. Però es desitja garantir la independència de WRA i malgrat hi ha una vocació de perdurabilitat amb tots elles, no hi ha una relació de dependència que pugui condicionar el futur de l’organització.

Es diferencien els agents que actuen com a proveïdors/prestadors de serveis en dos grups

Aquells que presenten un servei amb una contraprestació econòmica estàndard:

Entitats financeres locals, Watu, Equity Bank, etc; que donen accés al microcrèdit amb unes condicions preferents per determinats col·lectius i que permeten tenir accés a la compra de la moto.

Escola de conducció, instructor de primers auxilis, de classes de defensa personal: WeFunile driving School (autoescola), ECO Uganda (primers auxilis/emergències).

Aquells que tenen altres motivacions per a col·laborar:

SafeBoda <https://www.safeboda.com/>

És una empresa de tecnologia i transport amb seu a Kampala, capital d’ Uganda, que ofereix serveis de viatges en motocicletes, boda-boda. L’empresa va ser fundada al 2014 amb l’objectiu de millorar la seguretat en el transport de boda-boda a Uganda i opera amb una aplicació mòbil que permet als usuaris sol·licitar un viatge i veure el cost del viatge abans de confirmar la sol·licitud.

A més dels serveis de transport, SafeBoda també ofereix una sèrie de serveis addicionals, incloent-hi lliuraments de productes i serveis de missatgeria. SafeBoda està treballant per reduir lesions i morts introduint dues intervencions de seguretat. En primer lloc, els conductors reben formació en seguretat viària. En segon lloc estan equipats amb material de seguretat, incloent una jaqueta reflectora per millorar la seva visibilitat, i un casc per al conductor i passatger. També ha introduït mesures de seguretat addicionals, com l’ús de cascos amb codi QR que permeten als passatgers verificar l’autenticitat del casc i del conductor.

SafeBoda pretén professionalitzar la indústria dels boda-boda incentivant als treballadors amb un menor risc a la carretera i amb una millora econòmica, atraient més clients i augmentant els seus ingressos entorn un 50%.

SafeBoda té un nombre molt reduït de dones com a conductores de boda-boda i té un interès i sensibilitat en incorporar a les dones. Amb aquest objectiu WRA s’associa amb SafeBoda en un programa per a dones, amb el nom d’”Agenda de Gènere”. Es tracta d’un programa innovador amb l’objectiu d’augmentar el nombre de taxistes dones a Kampala, oferint-los l’oportunitat d’obtenir d’ingressos.

SafeBoda cedeix les seves instal·lacions per dur a terme el programa (aules i espai per fer la formació pràctica) i col·labora en el procés de selecció i posterior acompanyament i seguiment de les participants. Oferint-los al final del programa l'opció de formar part de la seva empresa i feina immediata, cobrant una comissió del 15% per cada trajecte realitzat.

Aquest ha estat el proveïdor que fins a la data més ha col·laborat en la implementació del projecte i en garantir a les dones l'accés al mercat laboral una vegada finalitzen el programa de conducció.

Però per no ser dependents i poder garantir la continuïtat en cas de canvis, o situacions abusives per part d'ells (augment de les comissions cobrades per trajecte, etc) i paral·lelament amb l'objectiu de promoure l'autonomia de les dones, s'ha col·laborat a constituir una empresa exclusivament femenina liderada per la Dathive Mukeshimana, una de les participants del programa. Ara s'està en la fase de desenvolupament d'aquest nou projecte, **Pikidada**, establint les bases de treball, l'organització, la implicació de les dones, la seva gestió econòmica i fent difusió i acompanyament a la iniciativa comunitària.

Keiphone <https://www.keiphoneglobal.com/>

És una empresa social que treballa per a reduir la bretxa digital de gènere a l'Àfrica proporcionant telèfons intel·ligents i dades gratuïtes a dones no connectades. S'ha establert un acord de col·laboració amb WRA i es fa una donació de telèfons que permet que les dones del programa tinguin accés al mòbil i puguin accedir amb facilitat als potencials clients.

Zembo <https://www.zem.bo/>

Zembo està liderant la transició africana a la mobilitat elèctrica. Amb seu a Kampala, proporcionen motos elèctriques assequibles als conductors de "boda-boda". Ofereixen un servei d'intercanvi de bateria als seus clients, que permet intercanviar la bateria en qüestió de minuts en qualsevol de les seves estacions. WRA col·labora amb elles amb l'objectiu d'implementar motos elèctriques en els seus programes. Programa que s'està implementant i es detalla en el *put 6.1 Programa principal WOW*

4.2.4 Sòcies/donants

La viabilitat econòmica de l'organització depèn en gran mesura d'aquest grup.

Fruit de l'anàlisi realitzada per dur a terme aquest document s'ha consensuat treballar en la línia que s'exposa a continuació i que en molts casos ja s'està implementat des d'inicis d'any.

Sòcies amb una quota recurrent però reduïda que en termes generals permeten el sosteniment i continuïtat de l'associació. S'estan fent accions per incrementar el seu número, fent accions en cadena i captacions en esdeveniments i actes que s'organitzen. Però és una partida que malgrat s'és conscient que és molt millorable, es tenen grans dificultats per augmentar-la significativament i suposa una quantitat de temps i energia pel minso retorn que se n'obté.

Donants puntuals que en termes generals donen una quantitat elevada de diners molt alineats i engrescats amb el projecte i que fins ara han estat una partida important i decisiva per poder dur a terme els programes. Aquestes requereixen un tracte diferencial on se'ls hi explica amb detall els programes a realitzar i se'ls té al corrent de la seva evolució. En la majoria dels casos no volen una participació activa en la presa de decisions ni en la dinàmica de l'entitat però volen un retorn/feedback de la seva aportació. Fins al moment i atenent a què pel seu número són fàcilment identificables, s'ha anat fent un seguiment i rendiment de comptes personalitzat, basant-se en els seus interessos i inquietuds.

Respecte als donants es podrien diferenciar les persones físiques i les jurídiques. En ambdós casos des de principis d'any s'està fent un seguiment acurat dels contactes realitzats.

Es destaquen les accions dirigides a la **captació d'empreses** interessades en col·laborar amb el programa. Durant el 2023 s'ha centrat en les del sector de la moto en territori català. S'han fet esforços per identificar-les, contactar-les, donar a conèixer el projecte, fer xarxa. I malgrat la donació econòmica és una de les vies més evidents per col·laborar, s'estan establint altres col·laboracions que permeten una relació duradora i que suposa una implicació o participació en el projecte. Com exemple d'aquestes accions serien: donacions en espècie, col·laborar amb organitzar o participar en un esdeveniment amb WRA, publicitar els programes a Xarxes, fer de prescriptors de WRA i presentar el programa a d'altres empreses, etc.

Un dels eixos a explorar en el futur pròxim són les Fundacions, que no s'han abordat per manca de temps i de recursos.

4.2.5 *Influencers/seguidores en xarxes*

L'objectiu és augmentar seguidors a la xarxa, buscar influencers i prescriptores a les xarxes que donin a conèixer WRA.

En els temps actuals, la comunicació, difusió, presentació de la iniciativa és fa majoritàriament on-line , a través de xarxes, influencers, etc. WRA té les xarxes Instagram, Facebook. Però és un punt feble de l'organització ja que no té els recursos humans adequats per generar un contingut recurrent i acurat.

4.2.6 *Voluntàries*

L'equip humà de l'associació està format per voluntàries. En l'actualitat és el muscle de l'organització, però malgrat tot l'equip és necessari i aporta en diferents àmbits, no hi ha ningú que sigui imprescindible.

La Liliane Felix n'és la fundadora i qui lidera el projecte tant a Uganda com a Catalunya. És la persona que es desplaça a Uganda i qui junt amb l'equip local desenvolupa el programa. Paral·lelament porta el pes de l'organització, la gestió, la planificació, etc. Però malgrat ella és l'eix vertebrador del projecte, a mesura que es van realitzant programes i es va tenint experiència aquesta dependència cada vegada es menor, delegant les diferents funcions entre les voluntàries implicades.

- L'equip d'Uganda està format per:

Coordinadora dels programes que té contacte amb els proveïdors, i participa en la selecció de les beneficiàries dels programes, etc.

Responsable dels programes que està en contacte amb les dones participants en el dia a dia quan es duen a terme els programes i en fa un posterior seguiment i acompanyament.

Embaixadores o coach, són dones referents en la conducció de boda-boda i que guien i acompanyen a les dones i duen a terme sessions grupals per cohesionar i empoderar el grup.

Aquestes dones reben una compensació econòmica pel treball realitzat que es duu principalment en el moment en que es duen a terme els programes.

- L'equip de Catalunya està format per:

Equip d'expansió nacional que treballa en: la difusió del projecte (tant des del punt de vista on-line, com presencial, realitzant esdeveniments, fires, actes) i la recerca de finançament (públic i privat).

Equip d'expansió internacional que treballa en els mateixos àmbits que l'anterior però des d'un punt de vista internacional.

Equip de gestió, planificació, tresoreria, encarregat dels aspectes més formals de l'organització (aspectes jurídics, fiscals, comptables, seguiment dels programes, avaluació, etc).

Equip de comunicació, disseny de material de comunicació, xarxes, etc.

A Catalunya hi ha un nucli de 4 persones consolidat, però la resta de l'equip és oscil·lant. Són voluntàries que tenen un grau d'implicació i disponibilitat que no sempre és el mateix, això dificulta en molts casos delegar responsabilitats que tinguin continuïtat en el temps. En l'actualitat amb les persones disponibles es prioritzen les actuacions i sovint s'intercanvien rols. Però en el futur i amb les previsions de creixement de l'organització s'hauran de definir i concretar les tasques, atorgar responsabilitats i dedicar esforços a ampliar aquest grup amb perfils que ara són inexistents (community manager, control financer, etc).

4.3 Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO realitza un estudi de les febleses i amenaces (intern) i de les fortaleeses i oportunitats (extern) d'una organització. Els resultats d'aquesta anàlisi mostren quin és l'estat actual de l'organització en relació al seu estat intern però també en relació al seu entorn i són molt importants per a prendre decisions relacionades amb la seva estratègia en funció dels objectius que es pretenguin aconseguir.

Els punts forts i febles que han sortit de l'anàlisi DAFO realitzada amb col·laboració de l'equip de WRA s'han classificat per temàtica i s'han tractat en profunditat en cadascun dels apartats d'aquest treball, mirant de reduir les amenaces i debilitats i potenciar les oportunitats i fortaleeses.

Indicar que malgrat formalment el DAFO es troba en aquesta part del treball va ser junt amb el Social Lean Canvas dues de les eines que es van treballar a l'inici del treball de recerca i que van servir de base per desenvolupar el treball.

FORTALESES

- Projecte innovador que surt dels standards de cooperació internacional a l'incidir en el sector del motor (moto).
- Empodera a les dones participants i els permet obtenir independència econòmica.
- La independència econòmica de les dones impacta directament en l'educació dels fills i el benestar de la família.
- Programa integral que abarca diferents àrees (conducció, primeres auxilis, defensa personal, coach emocional, gestió econòmica).
- Programa inicial es complementa amb l'accés a la compra de la moto que els permet el control/propietat sobre la seva eina de treball.
- Impacte immediat. Les participants fan el programa (durada 4 setmanes) i immediatament tenen accés al mercat laboral.
- Flexibilitat del programa pel que fa a la incorporació de les participants en el mercat laboral segons la disponibilitat, necessitat i habilitats de cadascuna d'elles. (ex. treballar com a taxistes, repartidores de mercaderies per: Safe Boda, Pikidada, de manera independent o emprar la moto com a vehicle per anar a fer altres treballs a domicili o desplaçar-se al lloc de treball, etc.).
- Elevada taxa èxit (entorn al 75%, 3 de cada 4 dones que acaben el programa, acaben conduint la moto).
- Crea comunitat i grups de suport entre les integrants del programa.
- Participants dels primers programes molt satisfetes i implicades en la iniciativa i actuen d'ambaixadores o coach de les futures participants i prescriptores del programa.
- Seguiment, mentoratge un cop finalitzat el programa en cas de dubtes o dificultats de les participants.
- Coneixement del territori (Uganda) i de les seves particularitats socials/polítiques i culturals.
- Dualitat d'equips a Uganda i Catalunya i perfils complementaris
- Entusiasme i lideratge de l'equip fundador.
- Possibilitat d'escalar i replicar el model.

DEBILITATS

- Equip humà voluntari, no estable i no sempre compromès que suposa una concentració de les tasques en mans del nucli fundador. Poca delegació.
- Estructura organitzativa i rols no ben definits per manca de recursos humans.
- Poca experiència i coneixements de cooperació internacional per part de l'equip que obliga a formar-se/documentar-se sobre la marxa a mesura que sorgeixen les dificultats.
- No sistematització de reunions periòdiques i fluxes d'informació que arribin a tot l'equip.
- Poca relació i no continuada amb la base social (no newsletters, no informació periòdica de les fites o activitats realitzades)
- Poc número de programes realitzats i per tant de participants. Es necessita més massa crítica per visibilitzar als carrers de Kampala els resultats dels programes i generar impacte.
- Creixement ràpid del número de programes que no ha anat sempre acompanyat de planificació i estructura organitzativa.
- Dependència excessiva de l'aportació econòmica d'un nombre reduït de donants.

OPORTUNITATS

- No competidors que ofereixin el mateix servei.
- Fomentar la independència econòmica en un sector masculinitzat.
- No hi ha boda-boda dones al carrer i hi ha una demanda latent/mercat potencial.
- Països colindants (Àfrica Oriental) amb la mateixa problemàtica i on es pot replicar el programa.
- Subvencions internacionals/nacionals amb dos eixos claus i coincidents en el nostres programes: gènere (dones) i crisi mediambiental (motos elèctriques).
- Visió positiva de la societat ugandesa per incorporar dones boda-boda amb l'objectiu de millorar la mobilitat segura per les dones de la comunitat que utilitzin el seu servei (disminució de la violència de gènere)
- Comunitat de dones ugandeses receptiva a canvis socials i possibilitat que les participants del programa es converteixin en referents tant per:
 - Empoderar dones ugandeses en termes generals
 - Fer de prescriptores perquè altres dones s'apunten als futurs programes.
- A Catalunya el sector de la moto no té ONG's referents en aquest àmbit i les diferents associacions i empreses fan contribució econòmica o RSC en altres sectors no alienats amb la seva activitat.

AMENACES

- Canvis normatius/legislatius a Uganda que dificultin el desenvolupament de la nostra activitat.
- Inestabilitat política, radicalització i inseguretat al país.
- Poc coneixement d'Uganda per part dels donants particulars catalans i país no prioritari en termes de cooperació internacional pel govern català.
- Possibilitat que el país deixi de ser beneficiari d'ajudes internacionals com a pressió/conseqüència que el govern ugandès no compleixi les mínimes garanties en drets humans (ex: pena de mort col·lectiu LGTBI)
- Rebuig dels actuals boda-boda homes a la incorporació en aquest sector de les dones.
- Rebuig de l'entorn familiar i comunitari de les participants a la incorporació a aquest projecte.
- Proveedor Safe Boda deixi de donar suport al programa perquè les participants desenvolupen la seva feina al marge d'aquest operador (empresa pròpia Pikidada o per compte propi). Safe Boda desenvolupi per compta pròpia un programa de conducció de dones.

5. Pla de màrqueting i comunicació

“No només és important per donar a conèixer l’entitat i les seves activitats, aconseguir noves persones associades o captar fons sinó que s’ha d’entendre com un camp especialment estratègic per treballar la missió de l’entitat i els seus objectius. Per tant, és important no deixar la comunicació a la improvisació. És clau planificar-la per aconseguir que sigui eficient i eficaç” (Torre Jussana, 2017)

La **imatge de marca i posicionament** d’una organització és la idea o la representació de l’entitat creada en la ment de les persones en relació amb les associacions amb les quals es pot comparar. Està relacionada amb els següents punts:

5.1 Públic al que es dirigeix

Un dels secrets de l’èxit de qualsevol planificació comunicativa és fer una bona detecció dels públics objectius als quals es vol fer arribar els missatges de l’entitat.

WRA té unes beneficiàries identificades en l’anàlisi Canvas que són les dones a les que s’ofereix el servei. Amb aquest col·lectiu s’estableixen unes estratègies de comunicació determinades que són les que s’han exposat al punt 2.4 Canvas -Social Lean Canvas-bloc Canals

Fruit de l’anàlisi realitzat per dur a terme aquest treball es detalla el públic general al que es vol fer arribar el projecte amb l’objectiu final que hi col·laborin en qualsevol àmbit (voluntariat, donant, soci, interessat, prescriptor).

Públic intern.

- voluntàries i col·laboradores puntuals
- persones associades

Públic extern.

- Ciutadania de l’àmbit territorial en el que treballa l’entitat (local, nacional o internacional).
- Infants o joves
- Persones susceptibles d’associar-se a l’entitat
- Empreses privades/fundacions
- Altres entitats, grups amb interessos compartits
- Administracions públiques
- Mitjans de comunicació
- Proveïdors

Assenyalar que el que fa referència específicament a la **comunicació interna dirigida a col·laboradores i voluntàries** s’abordarà més exhaustivament en el punt 7. *Pla d’organització i gestió de projectes*.

S’ha detectat molt marge de millora en la comunicació interna de l’entitat i aquest és un element a treballar en el futur immediat. (Figura 2)

PRINCIPALS OBJECTIUS DE COMUNICACIÓ INTERNA	POSSIBLES EINES/CANALS
Mantenir la base social informada i fomentar la participació	Mailings, cartes postals, butlletins interns, trucades, tauler d'anuncis a la seu de l'entitat, eines de missatgeria instantània, intranet, web, eines virtuals de treball col·laboratiu, bústia de suggeriments presencial i online...
Donar a conèixer l'entitat, el seu funcionament i persuadir sobre la necessitat de participar-hi	Memòria, dossier de benvinguda, xerrades i reunions presencials, jornades de portes obertes...
Fomentar el coneixement i l'intercanvi	Trobades virtuals o presencials, espais informals de relació... Enquestes presencials o online...
Recollir informació	Enquestes presencials o online...

Figura 2 .Torre Jussana, 2017. Com elaborar el Pla de comunicació d'una Associació? Guia Assessorament num.8

El que s'exposarà a continuació està enfocat principalment al **públic extern** i a la **les persones associades**. Assenyalar que fins aquest any WRA únicament havia dissenyat la web i xarxes i ha estat a partir d'aquest treball que s'han desenvolupat les altres eines.

5.2 Canals i materials

La **web** de l'associació que ja estava dissenyada des de l'inici té una imatge molt acurada i és la carta de presentació de WRA, és visual, àgil, té força i té una gran qualitat. Però el que originàriament era excel·lent, tractant-se d'una associació novella, ara per manca de recursos ha quedat en alguns casos desactualitzada i no s'han incorporat els nous programes, línies d'actuació que s'estan duent a terme. <https://womenrisingforafrica.org/ca/>

Les **xarxes socials** (Instagram i facebook) en les quals té presència també estan cuidades, valorant que publiquen, com, amb quina freqüència. Però pateix les mateixes mancances que la web.

Influencers/prescriptores del programa. A partir d'aquest any, s'està contactat amb aquestes persones, principalment del món del motor que han fet o faran difusió de la tasca de WRA (ex: IMU, Smartmotoriders, Maria Herrera, Alicia Sornosa, etc).

Campanyes específiques d'empreses o entitats que col·laboren amb WRA promocionant o vinculant l'ONG al seu producte o servei (*Annex 1*)

S'han desenvolupat diferents **materials promocionals** segons el públic i l'acte al que van dirigits.

Aquests materials han estat elaborats i consensuats per les sòcies, dissenyats, millorats i ampliat. Ha suposat un gran esforç, però és la carta de presentació de l'associació i un element clau per donar a conèixer l'entitat i buscar finançament.

- Nota de premsa.
- Dossier de presentació de l'associació.
- Flyer.
- Merchandising amb un disseny gràfic propi fet per la dissenyadors Julia Verri <https://womenrisingforafrica.org/ca/pretty-things/>

Prensa: S'ha contactat amb equips de premsa que han publicat articles donant a conèixer la tasca de l'ONG. <https://neomotor.epe.es/actualidad/la-movilidad-como-herramienta-de-la-emancipacion-de-la-mujer-NJ1182906> i <https://rider1000.com/ca/donem-suport-a-la-iniciativa-women-rising-for-africa/>

Esdeveniments: N'hi ha de quatre tipus, amb un públic i enfoc diferent, però en tots ells hi ha un element comú que és la voluntat d'implicar a la gent i aconseguir voluntàries que s'impliquin activament en el projecte.

- **Organitzats per WRA amb el patrocini de diferents empreses** pel que fa a les begudes, menjar, música, local, etc. En aquests esdeveniments es dona a conèixer l'organització, s'explica amb detall la tasca i l'objectiu principal és aconseguir socis i donants, aportacions econòmiques via subhasta de productes, merchandising, etc (Iguana Sitges amb col·laboració Ramon Mirave realitzat al 2022).
- **Organitzats per entitats culturals o socials i amb participació/stand de WRA** (ex. Talarn Experience, pendent de realitzar juliol 2023). L'objectiu és fer difusió del projecte, aconseguir seguidors en xarxes, socis si es tracta d'un esdeveniment de caire social i venda de merchandising tant propi com productes elaborats a Uganda. S'intenten fer els esdeveniments en llocs on hi hagi delegació de WRA o on posteriorment hi hagi interès en obrir-ne.
- **Organitzats pel món de la moto o del motor** (ex. Rider 1000, realitzat al maig 2023). L'objectiu és fer difusió del projecte, xarxa amb empreses de motos, sponsors, patrocinadors i residualment venda de merchandising.
- **A escoles o instituts**, l'objectiu és dur a terme una tasca de sensibilització, augmentar el número de seguidors i implicar-los per dur terme alguna acció en col·laboració amb WRA (sensibilització d'altres grups, recaptar diners, campanyes de crowdfunding, etc). Aquests encara no s'han dut a terme i l'objectiu és iniciar-los de cara al proper curs escolar 2023-0224.

5.3 Elements de la comunicació.

5.3.1 El nom

El nom o acrònim de l'ONG inicialment havia de ser WOW (Women on Wheels) i així es va registrar originàriament en el Registre d'associacions a la Generalitat de Catalunya. Però degut a un problema en la inscripció del Registre a Uganda (on també està inscrita l'ONG) es va haver de canviar el nom per Mujeres Rising for Africa-MRFA (perquè tampoc van permetre Women Rising for Africa-WRFA).

Atenent que el públic extern és majoritàriament a Catalunya o internacional, i malgrat que el nom registrat és el primer, Mujeres Rising for Africa, l'equip ha decidit aquest 2023 que el nom de l'associació en els diferents materials i en el logo fos Women Rising for Africa i l'acrònim és reduït a WRA.

5.3.2 La imatge gràfica.

El logo

La imatge gràfica és un dels elements més valorats de WRA. L'associació té uns dissenys originals i cuidats que transmeten els seus valors i filosofia. Aquests dissenys són originaris i són els mateixos que van desenvolupar a l'inici.

El logo de l'associació representa la silueta d'Àfrica i d'una dona. Dos elements claus del projecte.



Adicionalment s'ha creat un logo específic pel programa de conducció, aprofitant l'anterior nom de l'associació, WOW, amb l'objectiu que si l'associació en un futur fa altres serveis, cadascun d'ells pugui estar identificat de manera diferent. El logo representa una dona conduint una moto.



Fotografies-vídeos

És un element que WRA fa servir molt en tots els seus materials. Les fotografies són fetes per la fundadora, Liliane Felix, fotògrafa professional. És un element que té molt força i permet transmetre amb imatges entenedores per tothom i poques o cap paraula, l'eix de la tasca, filosofia i valors.

<https://youtu.be/4lu3jQl5IM4>

5.3.3 Missatge central o clau

Són uns missatges que resumeixen els valors, principis de l'entitat. Són missatges o línies argumentals amb els quals WRA es sent identificada i que es repeteixen de forma recurrent en els diferents materials i canals de l'entitat.

“Freedom is not being Afraid”

“No hi ha res que pugui aturar una dona decidida a aixecar-se”

5.3.4 To i llenguatge

El **to** que es fa servir és formal però sense ser massa encotillat, es parla des del “nosaltres” i es refereix a “tu”. És contundent, es fan servir sovint les paraules “creiem, estem convençudes, empoderament, etc.”, però alhora es combinen amb informacions i dades per justificar aquests arguments.

El **llenguatge** a emprar ha de transmetre una comunicació participativa, feminista, inclusiva.

Aquesta és una qüestió debatuda arran d'aquest treball de recerca i on s'ha vist que hi ha molt marge de millora. A banda de les qüestions purament ideològiques, en el cas de WRA tractant-se que les beneficiàries dels programes són exclusivament dones i que el nucli fundador o de voluntàries són dones hi ha un consens per a dur a terme una comunicació feminista. Algunes qüestions consensuades són evitar l'ús genèric del masculí que invisibilitza les dones i reforça estereotips i desdoblar el terme, fent servir el femení i el masculí, alternant-ne l'ordre o prioritzant el femení.

La comunicació inclusiva també es treballa, posant especial focus en un llenguatge no-racista i no LGTBI-fòbic.

Assenyalar que el to i llenguatge s'ha de reflexar tant en el text escrit però també en les imatges, icones i disseny gràfic de WRA.

5.3.5 Idioma

Aquest per a WRA és un aspecte clau. Al treballar a l'exterior, en l'actualitat a Uganda, hi havia consens que l'anglès havia de ser present en l'ONG. A Uganda hi ha moltes llengües i per tant l'anglès és la llengua vehicular de molts ugandesos per entendre's entre ells, és la llengua que s'estudia a les escoles, etc.

En general WRA tradueix la majoria de textos de l'anglès al català i castellà però hi ha alguns missatges claus, frases fetes o acrònims que no es tradueixen i que es mantenen en anglès.

Seguint amb el treball d'anàlisi realitzat per l'equip, hi ha l'opinió que el català, també ha de tenir un paper destacat. WRA és una ONG nascuda a Catalunya, que la majoria del públic extern el té al territori. A banda de raons ideològiques, raons de sentit pràctic a l'hora de la possibilitat de demanar subvencions, relacionar-se amb administracions, empreses catalanes del sector, etc, ha portat a adoptar el català en tots els canals i materials que s'empreen. Això genera a vegades certes dificultats ja que algunes de les voluntàries no dominen l'idioma i quan es disposi de més recursos humans es tractarà d'establir una línia més definida.

El castellà també és una llengua emprada per l'ONG, però en l'actualitat i per una qüestió de recursos no hi ha traduïts tots els materials a aquesta llengua.

5.4 *Recursos humans i de temps*

Els recursos dedicats a la comunicació han estat elevats, però en l'actualitat resulten insuficients i requereixen d'unes habilitats específiques o professionalització.

Per WRA la comunicació és una qüestió estratègica, ja que ha permès posicionar la marca en uns nivells de qualitat i fiabilitat elevats. I alguns dels adjectius que s'han traslladat i que s'entenen com a defintoris de la imatge de marca són transparència, autonomia, empoderament, trencar barreres, compromís i rigorositat.

Després d'un debat per part de l'equip per l'elaboració d'aquest treball, s'ha destacat que no es vol perdre aquest tret diferencial i que configura un gran valor afegit a l'associació, per tant és un dels eixos que es vol seguir potenciant, mirant d'incorporar de manera immediata una responsable en aquesta àrea. La primera opció es com a voluntària i en el cas que no sigui possible en el curt termini, externalitzar alguns d'aquests serveis.

6. **Pla d'operacions**

Els programes de Women Rising for Africa tenen com a objectiu trencar les barreres a les quals s'enfronten les dones a Uganda, oferint l'oportunitat de tenir alternatives per desenvolupar-se.

6.1 *Programa principal _WOW- Women on wheels*

La primera barrera que es vol trencar és l'accés a una mobilitat autònoma. I d'aquí neix l'eix vertebrador de l'ONG i el programa principal, WOW (Women on Wheels). Com ja s'ha indicat, aquest programa pretén empoderar les dones ugandeses:

- Millorant l'accés a les oportunitats laborals, convertint-se en conductores de motos per a serveis comercials o per a l'activitat personal.
- Augmentar i permetre una mobilitat segura per a les dones de la seva comunitat.

Les característiques del programa ja han estat desenvolupades en el punt 2.2 *Solució. Plantejament de la proposta*. Ja s'han dut a terme dos programes pilots també desenvolupats en el punt 3.1 *Programes pilots realitzats*.

Aquest 2023 i amb l'acompanyament d'aquest treball d'anàlisi s'ha fet el seguiment i l'avaluació dels programes desenvolupats al 2022 i s'han destacat aspectes a millorar i s'ha decidit dur a terme dos nous programes al 2023

- **Programa amb 25 dones amb motos elèctriques a Kampala amb la col·laboració de Zembo.**

El compromís mediambiental ens obligava a mirar de canviar les motos de combustible per motos elèctriques. Es tracta d'un repte complicat a Uganda on no hi ha infraestructures desenvolupades i el cost pot ser elevat. Després de fer un anàlisi de l'entorn, les companyies que estan alineades amb aquesta qüestió, etc. s'ha

establert una col·laboració amb Zembo, empresa de la qual ja s'ha fet referència al punt 4.2.3 *Proveïdors i col·laboradores locals* i que està desenvolupant aquest producte. En col·laboració amb ella WRA s'ha presentat a una convocatòria de <https://www.solutionsplus.eu/> que s'ha guanyat i que financia íntegrament un nou programa de formació de 25 dones i part de la compra de la moto elèctrica. Possibilita que les dones tinguin accés a les motos elèctriques per la meitat del preu que valdria una moto de combustible fòssil. Zembo habilita punts de recanvi de bateries i estableix un sistema de recàrrega adequat a la situació i casuística d'Uganda.

- **Programa amb 15 dones a la ciutat de Jinja.**

Seguint els objectius estratègics d'implantació en altres punts del territori (diferents a Kampala), es durà a terme un nou programa amb motos de combustible a Jinja, ciutat propera a Kampala (2:30h). Aquesta ciutat és d'una dimensió molt més petita que Kampala, la conducció de motos es molt més senzilla en aquest terreny ja que no hi ha el caos i la inseguretat de la capital. En aquest cas s'han dut a terme contactes amb nous proveïdors locals per dur a terme el programa. L'organització del programa s'ha dut a terme amb col·laboració d'agents locals, el responsable dels boda-boda d'allí i una ambaixadora que fa de boda-boda a Jinja.

S'ha fet un pressupost estandarditzat de les principals partides del programa WOW i es va modificant en funció de la casuística. En el programa de motos elèctriques s'han afegit dues noves temàtiques a tractar en el curs ja que un cop feta l'avaluació dels anteriors programes es van veure com a necessàries i que també estan reflectides en el Pla estratègic 2023-2026. (Annex 2)

- classe de violència de gènere (en el qual participen els marits de les participants)
- classe de planificació familiar

6.2 *Programa paral·lels*

Fruit de l'anàlisi efectuada per dur a terme aquest pla de viabilitat i desenvolupament, aquest 2023 estan sorgint programes o activitats paral·leles al programa WOW que s'està valorant la idoneïtat de realitzar-les de manera immediata o planificar-les per un futur.

6.2.1 *Guarderia o cura dels infants*

Degut a que moltes de les dones que assisteixen als programes tenen fills i mentre estan a les classes tenen dificultats per deixar-los amb algú, s'està valorant oferir un servei de guarderia gratuït. Tant per quan assisteixen a les classes com puntualment per quan les dones comencen a treballar i encara no generen recursos suficients per escolaritzar als nens (que és la prioritat). Aquest servei de moment no s'ha dut a terme de forma global, ni amb una infraestructura, però puntualment ha calgut ajudar econòmicament a les participants amb aquesta partida per a què poguessin seguir duent a terme el curs i en alguns casos la feina.

6.2.2 *Lloguer d'una casa a Jinja*

Hi ha interès per part de WRA d'establir la seva seu, oficina, a Jinja però no és un objectiu ni necessitat immediata.

Hi ha públic per allotjar-se a Jinja, ja que és una ciutat turística i base d'algunes ONG que fa que tingui flux de cooperants i turistes.

Paral·lelament hi ha un interès en què l'ONG tingui recursos recurrents que permetin la viabilitat de l'associació sense ser tan dependents de socis/donants.

Amb aquestes tres variables, es va valorar l'opció de llogar una casa que fos la seu de l'ONG i paral·lelament rellogar-la a turistes o cooperants. En una de les estades a Uganda es va fer un estudi i prospecció del mercat immobiliari per veure'n la viabilitat. Malgrat en un primer moment es va considerar que els estàndards de

qualitat eren molt baixos i el preu demandat elevat, finalment es va trobar una casa que complia amb els requeriments. Es va fer un estudi econòmic per mirar la viabilitat d'aquest projecte, es va valorar diferents costos com: el lloguer de la casa, despeses de manteniment, sous dels treballadors, moblar, condicionar l'immoble. Paral·lelament es va fer una previsió d'ingressos: número d'hostes màxim, preu mig de l'habitació i es va considerar que el punt d'equilibri (mínim de dies que la casa havia d'estar llogada per no tenir pèrdues) era factible. Es va treballar amb diferents escenaris i valorar el risc que s'assumia en cadascun d'ells. Finalment es van fer consultes jurídiques per redactar el contracte de lloguer amb garanties.

WRA ha llogat aquest mes de juliol de 2023 la casa per un termini de tres anys prorrogables i s'està moblant amb l'objectiu d'iniciar l'activitat en breu. Es donarà feina a personal local que faran les tasques de manteniment, atenció als hostes, vigilància, menjars, etc. d'aquesta manera es contribuirà a generar nous llocs de feina al municipi. Els beneficis que s'obtinguin aniran íntegrament a WRA amb l'objectiu d'augmentar el número de programes i participants. Atenent que aquesta no és l'activitat principal de l'organització s'ha establert un termini d'1 any per valorar si aquesta ha de tenir continuïtat principalment valorant-ho en termes de sostenibilitat financera.

6.2.3 *Organització de rutes en moto o viatges/estades solidàries*

En línia amb l'activitat anterior i complementària, s'està dissenyant un conjunt d'activitats per generar hostes a la casa i oferir-los serveis alineats amb els valors i principis de l'ONG. Inicialment aquests serveis s'oferiran des de Catalunya, però també seran publicitats online permetent l'accés a qualsevol persona interessada.

Es va descartar per filosofia de l'entitat la figura d'estades de voluntariat a WRA. En molts casos aquesta més que ser una eina de sensibilització i ajuda acaba sent per les ONG exclusivament una eina de finançament que desvirtua el model inicial i organitzatiu. De manera que com a alternativa a aquest model es va optar per dissenyar les activitats que es presenten a continuació:

Rutes en moto pel territori. S'estan mantenint converses amb empreses que realitzen rutes amb moto, grups o associacions de motoristes, etc. per veure si hi ha ninxo de mercat i si econòmicament és rentable.

Viatges i estades solidàries, oferint activitats sobre el terreny amb proveïdors i entitats locals. Paquets personalitzats en funció de les inquietuds i interessos dels participants.

7. **Pla d'organització i gestió de projectes**

Per part de WRA aquest punt no s'havia abordat anteriorment a l'execució d'aquest treball. I el seu debat ens ha permès definir les línies mestres d'actuació en aquest àmbit per abordar-les en un futur pròxim, finals del 2023.

Degut a que fins ara l'ONG era molt jove i tenia un volum i equip reduït, el flux i l'emmagatzematge de la d'informació eren relativament senzills. Ara que s'està dimensionant, es veu la necessitat de fer un **emmagatzematge de la informació/documentació** que estigui a l'abast de tothom i s'estan explorant eines de compartició i accés als arxius com Nextcloud, Owncloud i Google Drive.

Respecte a les metodologies de **gestió de projectes** es vol defugir del model convencional en "cascada" i anar a models més dinàmics i col·laboratius com la metodologia Kanban. S'està estudiant el funcionament del seu programa.

Una de les limitacions i debilitats que s'han detectat amb l'equip de voluntàries i col·laboradores és la dificultat de **comunicació interna i els fluxos de la informació**. A banda de la importància d'aquest punt des d'una vessant pràctica: no duplicar tasques, crear sinèrgies, identificar millores, possibilitat de noves aportacions, tenir un major coneixement de l'entitat etc., la comunicació interna és una de les prioritats, perquè la identitat i el sentiment de pertinença a l'organització és una font de participació i implicació importantíssima.

Amb aquest objectiu l'equip de Catalunya fixarà reunions periòdiques on-line quinzenals amb una ordre del dia i una acta posterior. També s'establiran reunions presencials amb freqüència trimestral que aniran acompanyades de temps lúdic/informal (sopar o similar).

L'equip d'Uganda, mantindrà reunions i trobades de forma periòdica grupals i amb cadascuna de les participants del programa WOW per fer-ne el seguiment.

Finalment, la fundadora que comparteix la seva residència entre Catalunya i Uganda i que té un contacte permanent amb els dos equips i és el nexa d'unió, durà a terme reunions on-line trimestrals conjuntes de l'equip de Catalunya i el d'Uganda.

L'organització de l'equip està detallat en el punt 4.2.6 *Voluntàries* dins els *Grups d'interès*.

Tenint en compte les 4 etapes dels equips:

1. Forming • Fase d'incertesa • Necessitat de saber responsabilitats • Imatge general de la situació
2. Storming • Primeres tensions • Normalment apareixen entre « els que fan » i els que analitzen, entres els que tenen idees i els que tenen els peus a terra
3. Norming • Reconeixement de la pròpia complexitat • Desenvolupament d'una sensació de “nosaltres” • S'acorden normes que permetin la consecució dels objectius
4. Performing • La sensació d'equip ja s'ha instal·lat • Clara tendència a cooperar

Es creu que l'equip estable i consolidat que ha perdurat al llarg d'aquest primer any i mig de vida de WRA està en la fase tres i s'estan identificant els rols i responsabilitats de cada membre, les funcions assignades i activitats i freqüència en que s'han de dur a terme. Al tractar-se de persones voluntàries no sempre és fàcil el compromís i exigència en temps i forma, però s'està establint un sistema de parelles o persones de suport que facilitin que es puguin dur a terme les activitats programades.

Com ja s'ha indicat anteriorment, s'està treballant per ampliar la base de voluntàries o col·laboradores, amb la insistència a Catalunya de captar perfils concrets (comunicació, control financer) per dur a terme les activitats correctament i en el cas que no es trobin valorar l'opció de subcontractar serveis específics.

8. Pla jurídic-fiscal

8.1 Normativa i tràmits

A Catalunya les associacions es regeixen per la Llei 4/2008 de 24 d'abril- i s'inscriuen en el Registre d'Associacions, que depèn de la Direcció General de Dret, Entitats Jurídiques i Mediació.

Per la constitució d'una associació s'han de dur a terme els següents tràmits:

Acta Fundacional. En el cas de WRA va ser al 5/2/022 amb el nom de Women on Wheels (WOW)

Estatuts. Document regulador o norma bàsica on s'haurà de preveure el funcionament de l'entitat. En tot cas, el text dels estatuts preval com a norma interna per a l'entitat i és en allò no previst pels estatuts que caldrà anar a la norma d'associacions vigent. En el cas de WRA és va emprar un model estàndar i es van fer unes mínimes adequacions a la casuística de l'entitat.

Inscripció al Registre Un cop es té tota la documentació signada per les sòcies fundadores ja es pot presentar l'acta i estatuts de l'associació al registre d'Associacions de la Generalitat de Catalunya. WRA té el Núm d'inscripció 70939.

Aquests tràmits es van realitzar de forma correcta però paral·lelament es va registrar l'ONG també a Uganda i allà no es va permetre emprar el nom de Women on Wheels,. Degut a que es volia operar amb el mateix nom en ambdós països, posteriorment es va fer una modificació dels estatuts on s'indicava el canvi de denominació

de l'entitat que passava a anomenar-se “Mujeres Rising for Africa”. Amb posterioritat s'ha canviat el nom comercial o imatge de marca per Women Rising for Africa per raons que ja han estat exposades en el punt 5.3.1 *El nom*.

Targeta identificació fiscal-NIF. Finalment es sol·licita a Hisenda el NIF definitiu per poder operar.

Altres tràmits pendents

Respecte a la documentació legal i fiscal exigida i d'obligat compliment per la pròpia llei d'associacions i les que s'esdevenen del funcionament intern de l'associació a WRA no s'estan duent a terme amb tota la rigorositat requerida i a curt termini (finals 2023) hi ha l'objectiu que estiguin regularitzades. S'ha incorporat una nova voluntària a l'equip amb coneixements en aquesta àrea que durà a terme aquesta tasca.

“En relació amb les obligacions que té l'entitat, caldrà dur llibre d'actes, de socis/es, de voluntaris/es (si l'entitat en té) i llibre de caixa. Si l'entitat té activitat econòmica i rep subvencions caldrà dur un programa de comptabilitat.

Pel que fa a les obligacions fiscals, si l'entitat té activitat econòmica, caldrà donar-se d'alta en el IAE i, si factura, haurà de presentar IVA (excepte en el cas que es demani exempció) i IS”. (Xarxanet, 2022)

Assenyalar que hi ha documents que s'han anat realitzant a mesura que ha sorgit la necessitat o s'ha tingut el coneixement que no s'estava fent correctament. S'adjunten dos exemples: Sol·licitud d'alta de sòcia i Acta de l'Associació per obrir noves delegacions. (*Annex 3*)

En l'actualitat s'estan fent els tràmits per:

- Obtenir el **certificat digital** de l'associació
- Inscriure's en el **Registre de la Generalitat de ONGD's**
- Sol·licitar la **declaració d'utilitat pública (DUP)**, que reconeix que una associació treballa amb la finalitat d'assolir un interès general. Alguns dels beneficis de les entitats DUP són:
 - Beneficiar-se d'exempcions i beneficis fiscals regulats a la llei 49/2002.
 - Beneficiar-se de subvencions i llicitacions que només s'adrecen a entitats DUP.
 - Utilitzar el títol de DUP en tota classe de documents a continuació del nom de l'entitat. Aquesta qualificació dona una imatge d'entitat consolidada i forta.
 - Comptar amb assistència jurídica gratuïta en els termes que preveu la legislació.

Amb l'objectiu que WRA es beneficiï d'alguns d'aquests beneficis mentre es fa el tràmit, s'han formalitzat acords amb altres entitats DUP per actuar sota el seu paraigües i gaudir dels beneficis (ex: donacions a través de la plataforma “Migrano de arena” o sol·licitar subvencions conjuntament amb una altra entitat).

8.2 Entitats que ofereixen assessorament

Com ja s'ha indicat, en el compliment de la normativa i tràmits requerits, a WRA hi ha marge de millora per: desconeixement, dificultat d'accés a la mateixa, recursos humans no qualificats, assessorament limitat gratuït i necessitat de pagar per aprofundir als coneixements.

En aquest àmbit és necessari tenir coneixement de la legislació (fiscalitat, protecció de dades, Llei de Transparència, legislació laboral, llicències d'activitats, assegurances, entre d'altres).

Diversos membres de l'equip han realitzat sessions de formació a **Barcelona Activa Servei d'Assessorament en Economia Social i Solidària** (Empresa) <https://www.barcelonactiva.cat/economia-social-i-solidaria> i s'han fet consultes específiques a través d'aquest departament a les consultores **FactoCooperativa** i **Tandem Social**.

També s'han consultat per ampliar i aprofundir en la informació, diferents entitats com:

Fundesplai <https://suport.fundesplai.org/>

TorreJussana <https://tjussana.cat/>

Xarxanet <https://xarxanet.org/>

Web del Departament de Justícia

https://justicia.gencat.cat/ca/ambits/dret_i_entitats_juridiques/associacions/

Arç cooperativa (assegurances) <https://arc.coop/es/>

9. Pla econòmic i financer

Una entitat viable és aquella que genera els recursos suficients per al seu funcionament. L'eina que explica els recursos futurs, i els que caldrà aconseguir, és el pressupost. Per poder fer una planificació econòmica correcta és important fer una previsió dels **ingressos** que s'estima que es generaran o que s'esperen tenir. Traslladem el que figura en el punt 2.4 Canvas: *Social Lean Canvas*, bloc *Sostenibilitat financera* i l'objectiu seria quantificar aquestes partides.

- Socis
- Donants
- Subvencions nacionals o internacionals
- Empreses col·laboradores que fan donacions econòmiques o en espècie
- Esdeveniments/actes
- Merchandising propi o productes fets a Uganda
- Generar serveis paral·lels que proveeixin de fons al projecte:
 - creació Pکیدada (empresa de taxi i repartiment exclusivament de dones) i que un % de l'ingrès de cada servei es derivi al programa.
 - lloguer d'una casa i rellogar habitacions i organitzar serveis per promoure el turisme sostenible i solidari.

A continuació es presenta un gràfic (Figura 3) on s'observa la participació de les diferents fons de finançament en els ingressos de l'organització. Assenyalar que la partida de subvenció es fruit de la subvenció europea de [Home | SOLUTIONSplus](#) que ha finançat íntegrament el programa de motos elèctriques per a 25 participants.

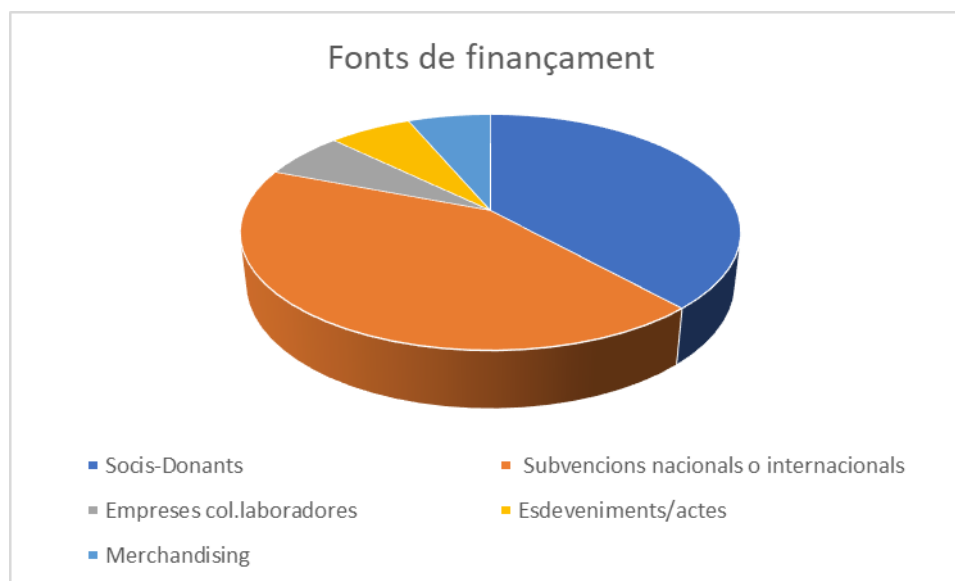


Figura 3; Elaboració pròpia

Amb les **despeses**, caldrà fer el mateix que amb els ingressos, preveure tot allò que farà que l'activitat es desenvolupi amb normalitat. Es trasllada aquí el que figura en el punt 2.4 *Canvas: Social Lean Canvas*, bloc *Costos* i l'objectiu seria detallar numèricament aquestes partides.

- Fixos: web, telèfon, material publicitari, “sou” per la fundadora.
- Variables:
 - Aquells que suposen un cost inicial però del quals posteriorment se n'espera obtenir uns ingressos futurs:
 - compra de material de merchandising
 - lloguer i moblar la casa
 - Destinats a la realització dels programes:
 - pagament de proveïdors
 - cost dels tràmits per obtenir els permisos de conducció
 - viatge/al·lotjament de qui gestiona el projecte a Uganda.
 - altres costos associats (% inicial de la compra de la moto, cost del desplaçament dels participants, dietes, etc)

Les tres eines més habituals que es fan servir per la gestió i control econòmic-financer són el Compte de Resultats, Balanç de Situació i Quadre de tresoreria que permeten entendre el funcionament de l'empresa en termes econòmics i detectar els aspectes a millorar, les necessitats de finançament i instruments més adequats. Fins a l'actualitat aquestes eines no s'han treballat d'una manera precisa i en l'actual etapa de consolidació i creixement del projecte es veu necessària la seva implementació.

A l'**inici del projecte**, erròniament, no es va dur a terme una anàlisi econòmica-financera. A aquest inici poc planificat, va contribuir-hi el fet que no hi hagués necessitat d'una elevada inversió inicial en termes econòmics, als pocs costos fixos del projecte i a l'entusiasme i interès en realitzar un programa pilot per validar l'acollida i viabilitat del programa.

Els instruments i controls de gestió que s'han dut a terme fins a l'actualitat per part de WRA han estat fulles de càlcul amb control d'ingressos i despeses.

Per cadascun dels programes WOW es du a terme un full de càlcul amb cadascuna de les partides (*Annex 4*).

Fins ara s'han emprat les eines amb l'objectiu de dur a terme exclusivament una tasca de control i de transparència. La sostenibilitat financera en aquests inicis no ha estat un element clau, ja que hi havia la ferma decisió d'implementar els programes pilots, testar-los veure'n l'evolució i finançar-los principalment amb esdeveniments i la base social.

Durant aquest any 2023, una de les opcions que s'ha vist adequada perquè suposa una entrada d'ingressos recurrents i estable és incrementar la presència de WRA en actes i venda de merchandising. En aquest àmbit s'ha fet una anàlisi del material més venut, marge dels productes, etc., per tal de planificar nous esdeveniments. (*Annex 5*)

En l'actual **etapa de l'organització, de consolidació i creixement**, s'empraran les eines de control econòmic-financer amb l'objectiu de gestionar, pressupostar, detectar punts de millora i evolució de l'organització. La sostenibilitat financera és un objectiu a treballar adequadament en aquesta etapa i aquestes eines hauran de permetre planificar la dimensió i freqüència dels nous programes i valorar quan pot arribar a créixer l'ONG i amb quina rapidesa.

Assenyalar que això ja s'hagués hagut de fer des dels inicis, però per l'exposat anteriorment no es va dur a la pràctica i ara urgeix la seva implementació, que s'ha planificat dur a terme a principis del 2024.

10. Avaluació, memòria i ODS

10.1 Avaluació

Avaluar és: “Esbrinar en què ha funcionat l'acció de l'entitat i en què no. Saber com poden afrontar-se els errors i tenir presents el encerts. Contrastar les expectatives inicials amb els resultats obtinguts.

L'avaluació te bàsicament la funció de l'aprenentatge però també la del control. Analitzar els resultats que l'entitat ha obtingut a partir de la seva activitat i veure si realment s'adiuen a les expectatives es un aprenentatge que millorarà la realització de projectes posteriors” (Fundació Pere Tarrés, 2009)

Després del programa pilot WRA es va dur a terme una avaluació específica del funcionament d'aquest (adjuntem les conclusions en *Annex 6*). Ara es vol establir una sistemàtica per dur aquest procés d'avaluació tan en el programes de conducció WOW com en el funcionament general de l'organització.

10.2 Memòria

Adicionalment es realitzarà la Memòria de l'entitat el primer trimestre del 2024 i que ha de facilitar que qualsevol persona pugui construir-se de manera clara una visió global de l'associació i de la seva acció durant el darrer any. S'està treballant en la seva realització mirant d'incorporar infografies, vídeos, testimonis, etc. amb l'objectiu de fer-la més visual (Xarxanet, 2023)

10.3 Objectius de desenvolupament sostenible -ODS

Al setembre de 2015 l'ONU va aprovar l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible i els seus 17 objectius de desenvolupament sostenible (ODS). (Figura 4) Hi ha la voluntat d'identificar i treballar els ODS en els objectius i les accions de l'associació i aquest és una tasca que està pendent de realitzar a durant el 2024.

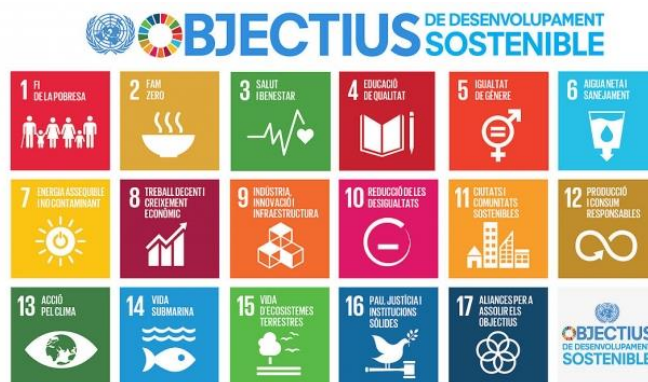


Figura 4: ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

11. Conclusions

El disseny del pla de Viabilitat de Women Rising for Africa ha permès:

- Aplicar des d'una vessant pràctica molts dels aspectes treballats al Postgrau en economia social i solidària.
- Posar ordre i consistència a qüestions que a WRA es treballaven de manera informal o no s'havien desenvolupat.
- Aprofundir en determinats aspectes i fer un full de ruta que serveixi de guia a l'equip.
- Detectar punts forts i febles de l'organització. En els diferents apartats del pla s'han exposat els punts de millora i les propostes o actuacions a futur.
- Establir prioritats d'actuació que es centrarien principalment en:

Any 2023

- Adequar els documents legals a la normativa d'obligat compliment.
- Millorar la comunicació interna (emmagatzematge i fluxos d'informació).
- Mantenir actualitzada la comunicació externa.

Any 2024

- Desenvolupar eines de control/planificació econòmica-financera.
- Fer la Memòria.
- Incorporar els objectius ODS a l'associació.

12. Bibliografia

ACFODE (n.d.) Disponible a: <https://acfode.or.ug/>

AMB (2019) *Mobilitat a ciutats africanes* – Disponible a: https://www.amb.cat/ca/web/amb/actualitat/noticies/detall/-/noticia/mobilitat-a-ciutats-africanes/8040548/11696?NoticiaSearchListPortlet_WAR_AMBSearchPortletportlet_eternal=true

Banc Mundial (n.d.) Disponible a: <https://datos.bancomundial.org/pais/uganda>

Banc Mundial (n.d.) *Empleos en agricultura (% del total de empleos)* - Uganda. Disponible a: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.AGR.EMPL.ZS?locations=UG>

Banc Mundial (n.d.) . *Transporte* . Disponible a: <https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview>

Datosmacro.com (n.d.) *Índice de Percepción de la Corrupción*. Disponible a: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Datosmacro.com (n.d.). *Natalidad* Disponible a: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/uganda>

Fundació Pere Tarrés (2009) *Avaluació d'un projecte de l'associació*. Disponible a: <https://xarxanet.org/projectes/recursos/avaluacio-d-un-projecte-de-l-associacio>

Germain, Q (2021). Uganda, el gran estado legislador que no protege a sus ciudadanos. <https://www.petitsdetalls.org/es/blog-es/uganda-el-gran-estado-legislador-que-no-protege-a-sus-ciudadanos/>

Global Innovation Fund. (2023) *SafeBoda*. Global Innovation Fund. Disponible a: <https://www.globalinnovation.fund/investments/safeboda/>

Monitor (2015) *The boda boda economy defining the streets of Kampala*. Monitor, 14 setembre Disponible a: <https://www.monitor.co.ug/Business/Prosper/boda-boda-economy-defining-streets-Kampala/-/688616/2869756/-/82s1jd/-/index.html>

Nakirigya, S. (2021) *89% of boda bodas don't have permits, says report*. Monitor, 22 setembre. Disponible a: <https://www.monitor.co.ug/uganda/news/national/89-of-boda-bodas-don-t-have-permits-says-report-3559060>

Rider 1000 (2023). *Donem suport a la iniciativa Women rising for Africa*. Disponible a: <https://rider1000.com/ca/donem-suport-a-la-iniciativa-women-rising-for-africa/>

SafeBoda. (n.d.). Disponible a: <https://www.safeboda.com/>

Ssenkaaba (2013) *Boda bodas: A deathtrap at your beckon*. Newvision. Disponible a: https://www.newvision.co.ug/new_vision/news/1322188/boda-bodas-deathtrap-beckon

Torre Jussana (2017) *Com elaborar el pla de comunicació de l'associació?*. Disponible a: https://tjussana.cat/wp-content/uploads/2022/01/GA_8.pdf

Vazquez, T. S. (2023). *La movilidad como herramienta de la emancipación de la mujer*. Neo Motor (6 marzo). Disponible a: <https://neomotor.epe.es/actualidad/la-movilidad-como-herramienta-de-la-emancipacion-de-la-mujer-NJ1182906>

Xarxanet (2022) *Com constituir una associació?* . Disponible a: <https://xarxanet.org/juridic/recursos/com-constituir-una-associacio>

Zambrano, C. (2021). *Lean Canvas explicado con ejemplos paso a paso. Modelo Canvas* Disponible a: <https://modelocanvas.net/que-es-el-lean-canvas/>

13. Annexos

Annex 1

- Pack solidari d'Atlantis moto. <https://shop.atlantismoto.com/producto/pack-atlantismoto-max-plus-women-rising-for-africa/>

Pack **Women Rising for Africa**

ATLANTIS
MOTO **MAXPLUS**
Suscripción 12 meses*



- Campanya mitjons solidaris Hoy Voy. [hoy-voy y Mujeres Rising for África lanzan una campaña solidaria para la formación vial de mujeres en África](https://www.hoy-voy.com/actualidad/mujeres-rising-for-africa-lanzan-campana-solidaria-para-la-formacion-vial-de-mujeres-en-africa) - Noticias de Cádiz ([cadiz24horas.com](https://www.cadiz24horas.com/))



Annex 2

WOW Program	Participants/days	Unit Cost UGX	Total Cost UGX	Total Cost €
Driving & basic mechanic skills training class	15	385.000	5.775.000	1.561
Self Defence Training class	15	40.000	600.000	162
First aid training class	15	35.000	525.000	142
Financial management classes	15	30.000	450.000	122
Management costs (Drive Permits	15	130.000	1.950.000	527
Candidate transport	15	150.000	2.250.000	608
Catering	15	250.000	3.750.000	1.014
Training material (block note, pen, etc.)	15	15.000	225.000	61
Data for mobile	2	150.000	300.000	81
Flight, Transportation+ Taxi	1			1.300
Stay Executive Director (Accommodation, Per Diem)	1			1.800
Staff local transportation	2	1.200.000	2.400.000	649
Salary Local Operations Manager	1	995.250	995.250	269
Family planning	15	30.000	450.000	122
Additional training & activity GBV	15	30.000	450.000	122
Tin Numbers + LC letters	15	20.000	300.000	81
Team (existing rider / mentor ambassador) Coaching & support	15	40.000	600.000	162
Operations fee	1	4.680.000	4.680.000	1.265
Certificates (driving, first Aid)	15	20.000	300.000	81
20% Down Payment Financing with 2 Year Return for E- Bikes	15	800.000	12.000.000	3.243
Total			38.000.250	10.270

Annex 3



Acta de l'Associació Mujeres Rising for Africa

C/ Del Monastrell, 5 Bajo 6 – Els Carders – 08812 Sant Pere de Ribes (Barcelona)

NIF: G10564300

DATA: 20/05/2023

ASUMPTE: Nomenclàtor de representants i delegacions de l'Associació

REUNIDES

- Lilliane Felix - Presidenta
- Anna Maria Monaco – Vicepresidenta
- Jimena Andrea Murabito - Secretària

Acorden per unanimitat el següent:

Nomenar com a representant de l'Associació en la delegació de Barcelona a

Gemma Rubiol i Farriol voluntària i sòcia, amb DNI nº 44016302Y

La direcció de la Delegació queda fixada en la següent direcció postal:

Miquel i Badia, 12, 3er-4ª-08024 BARCELONA

I sense d'altres assumptes que tractar, firmen l'acta

Lilliane Felix - Presidenta

NIE X9894492F

Jimena A. Murabito -Secretària

NIE USA675449680A

A Barcelona, 20 de Maig 20



Sol·licitud d'Alta de Sòcia

Nom i Cognoms

Amb DNI: _____ Nascuda el ____/____/____

Amb Domicili: _____ Núm. Escala: _____

Pis: _____ Porta: _____ CP: _____ de _____

Telèfon _____

Adreça electrònica: _____

Sol·licito donar-me d'alta com a sòcia de MUJERES RISING FOR AFRICA.

Signat,

Nom i cognoms:

Data:

DECLARACIÓ DE TRACTAMENT DE DADES: En aplicació de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal, s'informa que les dades facilitades seran incloses en el fitxer automatitzat de l'Associació MUJERES RISING FOR AFRICA per a les finalitats pròpies d'aquesta entitat. Així mateix, s'informa que existeix la possibilitat d'exercir els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició de les dades que subministreu, en els termes inclosos a la legislació vigent, mitjançant escrit adreçat a la Junta Directiva de l'associació.

DECLARACIÓ DE CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE: Atès que el dret a la pròpia imatge està reconegut a l'article 18.1 de la Constitució i regulat per la Llei Orgànica 1/1982, de 5 de maig, sobre el dret a l'honor, a la intimitat personal, familiar i a la pròpia imatge, el soci autoritza a MUJERES RISING FOR AFRICA a poder publicar/emetre fotografies/imatges on hi aparegui i on sigui clarament identificable, corresponents a activitats pròpies de l'entitat.

L'alta de sòcia comporta el compliment d'una quota mínima de 5 euros mensuals que serà abonada al compte corrent de MUJERES RISING FOR AFRICA.

Associació Mujeres rising for Africa Número de registre Generalitat de Catalunya (ESP): 70939
C/Monastrell, 5 - 08812 Sant Pere de Ribes - NIF G10564300

Annex 4

1. TRANSPORT AND OTHER SERVICES

ID	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in Eur
TOTAL			3.512.961,00 UGX	924,46 €

2. SERVICE PROVIDERS (catering, defense driving, driving school, first aids, others)

ID	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in Eur
1	wefunile /defensive driving	10/08/2022	412.476,00 UGX	108,55 €
2	Eunice Catering	21/07/2022	1.905.000,00 UGX	501,32 €
3	Tracy salary	24/08/2022	606.951,00 UGX	159,72 €
7	Self defence	27/07/2022	584.792,00 UGX	153,89 €
8	First aid materials	02/08/2022	100.000,00 UGX	26,32 €
9	First aid training	02/08/2022	500.000,00 UGX	131,58 €
10	Eunice catering	13/08/2022	1.112.000,00 UGX	292,63 €
11	Eunice catering	16/08/2022	1.153.346,00 UGX	303,51 €
12	We funile driving school	13/08/2022	2.211.059,00 UGX	581,86 €
13	We funile driving school	14/08/2022	2.504.449,00 UGX	659,07 €
14	Wefunile driving school	15/08/2022	1.405.815,00 UGX	369,95 €
TOTAL			8.838.093,00 UGX	2.325,81 €

3. OTHER EXPENSES

ID	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in EUR €
1	Shantal's Daughter school fees		1.590.000,00 UGX	418,42 €
2	Shantal's Daughter school uniform		216.000,00 UGX	56,84 €
3	Shantal's Daughter admission fee		80.000,00 UGX	21,05 €
4	Shantal's Daughter development		100.000,00 UGX	26,32 €
TOTAL			1.986.000,00 UGX	522,63 €

4. EXTRA EXPENSES LOAN + DOCS

	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in EUR €
	STAGE FEE X 6 girls		300.000,00 UGX	78,95 €
	FUEL GROUP 1		260.000,00 UGX	68,42 €

	LC LETTER + TRANSPORT		50.000,00 UGX	13,16 €
	DATHIVE MENTOR + FUEL		150.000,00 UGX	39,47 €
	LOAN MARIAM ALI-monthly		212.000,00 UGX	55,79 €
	LOAN SHANTAL-monthly		112.000,00 UGX	29,47 €
TOTAL			1.084.000,00 UGX	285,26 €

LOAN DOWN PAYMENT GROUP 1

	NAME	Cost in UGX	Cost in EUR €
	ANGELLA NANKYA	600.000,00 UGX	157,89 €
	MARIAM ALI	600.000,00 UGX	157,89 €
	SHARON NALUGEMWA	600.000,00 UGX	157,89 €
	JULIET NAMATA	600.000,00 UGX	157,89 €
	SHANTAL KEMIGISA	950.000,00 UGX	250,00 €
	JULIET NATUMBE	1.250.000,00 UGX	328,95 €
	JULIANA NAMUKOSE	1.250.000,00 UGX	328,95 €
TOTAL		5.850.000,00 UGX	1.539,47 €

5. LOAN PAID GROUP 1

	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in EUR €
	TWIBBA	sep-13	2.751.873,00 UGX	724,18 €
	TWIBBA	sep-16	600.410,00 UGX	158,00 €
	TWIBBA	sep-27	1.762.626,00 UGX	463,85 €
	TWIBBA	sep-28	740.693,00 UGX	194,92 €
TOTAL			5.855.602,00 UGX	1.540,95 €

6. COORDINATION'S EXPENSES

	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in EUR €
	FLIGHT		3.283.200,00 UGX	864,00 €
	VISA		380.000,00 UGX	100,00 €
	PCR		380.000,00 UGX	100,00 €
	ACCOMODATION		2.350.000,00 UGX	618,42 €
	Accommodation bukoto	22/08/2022	200.000,00 UGX	52,63 €
	accommodation naguru east road	22/08/2022	1.650.000,00 UGX	434,21 €
	accommodation naguru east road (10 days)	22/08/2022	500.000,00 UGX	131,58 €
TOTAL			6.393.200,00 UGX	1.682,42 €

	Product/Service	Purchase date	Cost in UGX	Cost in EUR €
	PROGRAM WOW 1		27.669.856,00 UGX	7.281,54 €
1	TRANSPORT AND OTHER SERVICES		3.512.961,00 UGX	924,46 €
2	SERVICE PROVIDERS		8.838.093,00 UGX	2.325,81 €
3	OTHER EXPENSES		1.986.000,00 UGX	522,63 €
4	EXTRA EXPENSES LOAN + DOCS		1.084.000,00 UGX	285,26 €
5	REAL LOAN PAID GROUP 1		5.855.602,00 UGX	1.540,95 €
6	COORDINATIONS'S EXPENSES (JLI)		6.393.200,00 UGX	1.682,42 €

Annex 5

UNITATS VENUES	SAMARRETA TIRANTS	SM CURTA DONA	SM CURTA HOME	TOTE BAG	RONYONERA	GORRA	NECESSER	PULSERA	CLAUER	BOSSA PLEGABLE	BOSSA DE SAC	TOTAL VENUT ANOTAT
	5	3	1	9	1	5	2	31	8	15	7	
PREU VENDA	20,00 €	20,00 €	20,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	10,00 €	4,00 €	6,00 €	10,00 €	15,00 €	
INGRESSOS TOTALS	100,00 €	60,00 €	20,00 €	135,00 €	15,00 €	75,00 €	20,00 €	124,00 €	48,00 €	150,00 €	105,00 €	852,00 €
COST LILI	9,95 €	8,95 €	9,95 €	4,95 €	7,55 €							
COST MONTSE	10,00 €	10,00 €		6,00 €		6,50 €						
COST MIG	9,98 €	9,48 €	9,95 €	5,48 €	7,55 €	6,50 €						
COST MIG +IVA	12,07 €	11,46 €	12,04 €	6,62 €	9,14 €	7,87 €	2,50 €	1,50 €	2,00 €	2,50 €	2,50 €	
COSTOS TOTALS	60,35 €	34,39 €	12,04 €	59,62 €	9,14 €	39,33 €	5,00 €	46,50 €	16,00 €	37,50 €	17,50 €	337,37 €
BENEFICI UNITAT	7,93 €	8,54 €	7,96 €	8,38 €	5,86 €	7,14 €	7,50 €	2,50 €	4,00 €	7,50 €	12,50 €	
BENEFICI TOTAL	39,65 €	25,61 €	7,96 €	75,38 €	5,86 €	35,68 €	15,00 €	77,50 €	32,00 €	112,50 €	87,50 €	514,63 €

EUR INGRESSATS **874,00 €** NO hem anotat 22 eur de la venda d'algun producte, ja que segons l'anterior s'han venut 852eur
 EUR -COMISSIÓ TPV **867,00 €** (422eur TPV+445eur EFECTIU)

ALTRES COSTOS **190,00 €**
 POSTERS **60,00 €**
 APARELL TPV **80,00 €**
 FLYERS ENTREGATS **50,00 €**

LLIÇONS APRESES



Després del nostre programa pilot i els desafiaments superats, ens vam adonar d'alguns factors vitals per l'èxit del programa i que han estat abordats i gestionats amb èxit en el segon programa realitzat:

- La importància del procés de selecció de les participants.
- Conèixer els antecedents, la família, la comunitat i les condicions de vida de cada candidata és fonamental per crear consciència i implicació en el programa.
- La manca d'informació i recel en la formalització i les obligacions derivades del préstec per part de les mateixes candidates, familiars i líders de la comunitat.
- Les influències externes, com la cultura i les tradicions, poden en alguns moments ser una barrera, en no reconèixer el potencial i les oportunitats per a les dones.
- El suport de la comunitat local és primordial, per la qual cosa l'estreta col·laboració i alineació amb els nostres socis locals, ambaixadors, treballadors socials i líders locals és clau.
- Finançament del transport per a les participants. Assumíem que les dones assistents al programa podrien fer front al cost del transport per arribar a l'entrenament cada dia, però la seva situació no ho permetia, així que hem inclòs aquesta despesa addicional en el programa.
- La transparència i la comunicació sempre són necessàries en cada situació i en tots els nivells.