

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL.

2020-2023.

CONTEXTO y JUSTIFICACIÓN.

Evaluación del plan estratégico 2015-2019.

La base de partida para la elaboración del plan estratégico 2020-2023 ha sido la evaluación del plan estratégico anterior, elaborado para el período 2015-2018 y posteriormente ampliado hasta 2019 por patronado de la Fundación.

El plan estratégico 2015-2019 incluía indicadores para el seguimiento y la evaluación de su implementación e impacto. En los ejes de acción prioritarios que aglutinan la mayor parte de las actuaciones de MUSOL, los indicadores se han cumplido con holgura. Nos referimos en particular a los indicadores de los ejes MUSOL DESARROLLO y MUSOL EDUCA.

Sería redundante y repetitivo reportar indicador por indicador todas las metas logradas. La medición de dichos indicadores, basada en la revisión de las evaluaciones externas e informes finales de los proyectos terminados durante el período 2015-2019, corrobora que todos los indicadores de los planes MUSOL DESARROLLO BOLIVIA, MUSOL DESARROLLO SENEGAL, MUSOL DESARROLLO GUATEMALA y MUSOL EDUCA se han cumplido cómodamente.

Con respecto a los otros planes sectoriales, hay que hacer algunas reflexiones y el nivel de logro no es tan alto.

En el caso de MUSOL CONSULTING, el volumen logrado no ha alcanzado la meta del indicador.

En el caso de MUSOL EXCELENTE, por el nivel complejidad del plan se hizo un informe específico de evaluación de la ejecución del mismo, disponible en la web. El nivel de ejecución de MUSOL EXCELENTE fue alto, se realizó el 75 % de las actividades previstas por el plan de mejora, pero no suficiente a alcanzar el 90% de ejecución previsto por el indicador del plan. Además, tuvimos dificultades en aumentar el número de convenios con empresas, logrando 3 de 5 previstos. No obstante, otros indicadores sí se lograron con holgura: se logró un aumento muy superior al 20 % esperado en cuanto a número de socios que pagan una cuota a la Fundación; el volumen anual de subvenciones obtenidas aumentó entre 2014 y 2019 mucho más del 20 % previsto; se aumentó los convenios de colaboración con entidades no lucrativas, logrando el objetivo de 3 convenios.

En el caso del eje MUSOL TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL, solo se implementó un proyecto adscrito a este eje y no se lograron los indicadores previstos. Fruto de la escasa experiencia de la fundación en este sector, el resultado decepcionante de este eje ha sido objeto de una profunda reflexión cuyos resultados se explican en el siguiente apartado.

Justificación y descripción de los ejes de acción prioritarios.

A partir de la evaluación del plan estratégico 2015-2019, MUSOL decidió establecer los siguientes ejes de acción prioritarios.

Eje de acción prioritario MUSOL DESARROLLO:

Este eje aglutina la mayoría de las acciones de MUSOL ya que incluye todas las actuaciones de cooperación internacional en América Latina, África y Europa, tanto las actuaciones de cooperación para el desarrollo con América Latina y África como las actuaciones de cooperación internacional en la Unión Europea y áreas limítrofes. Su ejecución en el período anterior fue exitosa en todas las áreas geográficas priorizadas (Bolivia, Senegal, Guatemala, España y el resto de Europa). Particularmente novedosa y exitosa para MUSOL fue la participación en proyectos de cooperación internacional a nivel de la Unión Europea, tal y como el proyecto LOCAL4GREEN, identificado por MUSOL y financiado por el FEDER y el IPA en el marco del programa Interreg MED 2014-20.

Teniendo en cuenta el impacto reducido del eje MUSOL TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL en el anterior período, MUSOL ha optado por cancelar dicho eje (MUSOL TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL) para el período 2020-2023, incorporando esta vertiente del trabajo de la fundación en el plan MUSOL DESARROLLO, en particular en el plan geográfico EUROPA. El enfoque a la hora de abordar las que eran las prioridades de MUSOL TRANSFORM-ACCIÓN SOCIAL ha cambiado y se abordan ahora desde la sostenibilidad y desde la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.

La aprobación en 2015 de la **Agenda 2030 de desarrollo sostenible** ha significado un cambio trascendental del contexto de las políticas internacionales de desarrollo. El carácter horizontal y universal de la Agenda, que supera la división Norte-Sur que estaba presente en los objetivos del milenio (2000-2015), y el impulso - al menos formal - para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tanto en Guatemala, Bolivia, Senegal como en España y en los otros países europeos, han de marcar claramente el plan estratégico de MUSOL para el período 2020-2023, especialmente el eje de acción MUSOL DESARROLLO. Todos los objetivos y resultados de desarrollo que se diseñen en el marco de MUSOL DESARROLLO han de contribuir expresamente a los ODS y a sus metas; por ello, en este plan general y en los planes geográficos y sectoriales se hace referencia a los ODS vinculados a cada objetivo de desarrollo.

La Agenda 2030 de desarrollo sostenible complementa y permite profundizar el enfoque basado en los **derechos humanos**. Los derechos humanos cuentan con un enorme desarrollo normativo (a nivel internacional y en la legislación de cada país), que garantiza la exigibilidad y obligatoriedad. Por ello, constituyen el marco por excelencia para la cooperación internacional, para fundamentar la necesidad y responsabilidad de todas y todos en la promoción del ejercicio de todos y cada uno de los derechos humanos. Además de ser el fundamento necesario para la cooperación, los derechos humanos nos imponen un enfoque que deja atrás la obsoleta y contraproducente aproximación victimista, asistencialista y neocolonial que ha caracterizado la cooperación. Es por ello que MUSOL desde la formulación de su misión ponen al centro de su acción los derechos humanos, transversalizando en todas sus actuaciones el enfoque de fortalecimiento de las capacidades individuales y sociales/colectivas de incidencia de los titulares de los derechos vulnerados y de mejora de las capacidades individuales e institucionales de los titulares de obligaciones para que aseguren el ejercicio de los derechos vulnerados, en alianza con los titulares de responsabilidades involucrados. En el presente plan, todos los objetivos y resultados de desarrollo que se diseñen deben ser coherentes con el enfoque basado en derechos humanos.

Teniendo en cuenta que la misión de MUSOL, los ODS y los derechos humanos en que incide especialmente la fundación son los relacionados con la gobernanza local y con la acción de gobierno de los entes locales. En este sentido, el “derecho humano a la ciudad” es un derecho de especial relevancia para MUSOL. Plasmado en la Carta Mundial por el Derecho a la Ciudad (2004), se trata de un articulado en el que se enumeran los derechos humanos fundamentales que las urbes deberían reconocer, proteger y realizar, junto con una serie de compromisos municipales para que sea así. En concreto, el Artículo 1 de la Carta recoge cinco características necesarias para el cumplimiento del derecho a la ciudad.

Todas las personas tienen derecho a la ciudad sin discriminaciones de género, edad, raza, etnia u orientación política y religiosa. Junto con esto, se debe preservar la memoria y la identidad cultural.

La urbe es un espacio colectivo culturalmente rico y diversificado, puesto que pertenece a todos sus habitantes.

Las ciudades y las autoridades nacionales adoptarán las medidas hasta el máximo de los recursos que dispongan, para lograr de manera progresiva la plena efectividad de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Incluso aunque para ello hayan de aprobarse medidas legislativas y normativas.

Se considera urbe a "toda villa, aldea, capital, localidad, suburbio, ayuntamiento o pueblo que esté organizado institucionalmente como unidad local de gobierno de carácter Municipal o Metropolitano, tanto sea urbano, semirural o rural".

Se estima como ciudadanos y ciudadanas a "todas las personas que habiten en forma permanente o transitoria en las ciudades".

A partir de estas premisas, los principios por los que se rige el derecho a la ciudad defienden una gestión democrática de las urbes, a las que se adjudica una función social de la que todos los habitantes se benefician. Todos los ciudadanos tienen "derecho a participar en la propiedad del territorio urbano", ya que los espacios y bienes públicos y privados de la urbe deben utilizarse "priorizando el interés social, cultural y ambiental". De igual modo, se recoge que las ciudades deben ser "un ámbito de realización de todos los derechos humanos y libertades fundamentales", garantizados a todas las personas, si bien se reconoce una protección especial a grupos y personas en situación vulnerable. (fuente: <https://www.uclg.org/en/media/news/derecho-la-ciudad-que-es-de-donde-surge-y-quien-va-dirigido>, consultado el 3/10/2019).

Eje de acción prioritario MUSOL EDUCA:

MUSOL EDUCA es el segundo eje en cuanto a volumen de intervenciones, ya que reúne bajo su paraguas todas las actuaciones de sensibilización y educación para la ciudadanía global, que se ejecutan en España y en otros países europeos. En el período de planificación anterior, se lograron holgadamente los indicadores de impacto previstos, por lo que se ha optado por una innovación incremental en la redacción de los objetivos de desarrollo del presente plan estratégico.

En primer lugar, esta innovación incremental incorpora, tal y como hace el eje MUSOL DESARROLLO, la transversalización del **enfoque basado en los derechos humanos** así como la **Agenda 2030 de desarrollo sostenible**. Los ODS y los derechos humanos estarán presentes en todas las actuaciones de MUSOL EDUCA como eje vertebrador de las intervenciones. En este sentido, destaca el énfasis de los objetivos de MUSOL EDUCA en la implicación activa, mediante el fortalecimiento de sus capacidades, de la administración local, como titulares de obligaciones. Asimismo, se pretende reforzar la capacidad de la administración pública para influenciar la agenda de desarrollo sostenible, como ya hicieron las organizaciones representativas de los entes locales durante la negociación de la agenda 2030:

La Global Taskforce de Gobiernos Locales y Regionales fue creada en 2013 para agrupar y coordinar el trabajo de promoción llevado a cabo por las principales redes internacionales de gobiernos locales. La Global Taskforce ha participado activamente en los procesos de los ODS y de Habitat III, llevando la voz de los líderes locales a los debates internacionales sobre finanzas para el desarrollo, reducción de riesgos de desastre y del cambio climático... Los gobiernos locales y regionales jugaron un papel importante influyendo en la definición de los ODS, haciendo una campaña exitosa para conseguir un objetivo independiente sobre Ciudades Sostenibles y Asentamientos Urbanos (ODS 11), y obteniendo el reconocimiento internacional del papel fundamental de los gobiernos locales y regionales en el desarrollo sostenible (Global taskforce of local and regional governments, 2016).

En segundo lugar, la innovación incremental que pretende incorporar este plan estratégico al eje MUSOL EDUCA, tiene que ver con la metodología. Según algunos autores (García-Rincón de Castro (2016), se está configurando una nueva generación – la sexta – de la educación para el desarrollo. Según García-Rincón de Castro (2016), en algo más de una década, ha habido una auténtica revolución de los métodos y técnicas educativas con la introducción progresiva tanto de la educación formal como en la no formal de las inteligencias múltiples, el aprendizaje para la comprensión, el visual thinking o pensamiento visible, el aprendizaje cooperativo, el PBL (Problem Based Learning), el aprendizaje por Herramientas para construir la Identidad Cosmopolita y proyectos, la PNL (Programación Neuro-Lingüística), las rutinas de pensamiento, el aprendizaje experiencial (ciclo de Kolb), el modelo europeo de Competencias Clave Educativas, etc. Según este autor la educación para el desarrollo de sexta generación puede ser denominada de la Educación de la Identidad Cosmopolita y Global, poniendo aún más énfasis en la realidad global muy integrada en que las personas piensan y actúan, superando la dicotomía clásica “Pensar global, actual local” y pasando del ejercicio de la ciudadanía global, propio de la quinta generación, a la identidad cosmopolita y global. En el presente plan, MUSOL hará un esfuerzo para innovar sus intervenciones en esta dirección.

Eje de acción prioritario MUSOL CONSULTING:

La evaluación del eje MUSOL CONSULTING durante el período 2015-2019 no fue del todo positiva porque no se lograron los objetivos en cuanto a volumen de asistencias técnicas

previstas. No obstante, MUSOL considera que la necesidad para la fundación de diversificar sus fuentes de ingresos sigue plenamente vigente y cada vez más urgente para mejorar la sostenibilidad de la fundación. En este sentido, en el período 2020-2023 se pretende capitalizar las experiencias que de todas formas se han acumulado en los últimos años y se han ido añadiendo a las asistencias técnicas realizadas anteriormente, y se pretende redoblar los esfuerzos para impulsar este eje de acción. Por ello, el plan sectorial MUSOL CONSULTING 2020-2023 es prácticamente una ampliación del plan 2015-2018, reforzado por el mandato del patronato de buscar dinamizar con más energía y recursos este eje.

Eje de acción prioritario MUSOL EXCELENTE:

En 2014, MUSOL en colaboración con personal becario del master de gestión de la calidad de la Universidad de València realizó por primera vez un ejercicio de autoevaluación en base al modelo EFQM de excelencia a partir del cual elaboró un plan de mejora que se incluyó en el plan sectorial MUSOL EXCELENTE 2015-2018. La ejecución del plan fue positiva, si bien no se lograron todos los indicadores de impacto, principalmente debido a que el ritmo de ejecución de las acciones de mejora ha sido lento porque MUSOL ha optado por llevar a cabo el plan con recursos internos y sin recurrir a consultorías externas con el objetivo de fomentar una mayor apropiación de las herramientas de gestión mejoradas y de asegurar una mayor pertinencia de las innovaciones introducidas en el sistema de gestión de la Fundación. El haber realizado el plan con recursos internos ha tenido las ventajas mencionadas (la apropiación y la pertinencia) pero ha ralentizado la ejecución.

En 2019, nuevamente con la colaboración de personal becario del master de gestión de la calidad de la Universidad de València, se evaluó el plan 2015-2018, se hizo una nueva autoevaluación basada en el modelo EFQM de Excelencia y un nuevo plan de mejora, que es el Plan MUSOL EXCELENTE 2020-2023. Las actividades aún vigentes y no ejecutadas del plan 2015-18 se trasladaron al nuevo plan.

El uso del modelo EFQM de excelencia es bastante innovador en el sector no profit y MUSOL ha optado por dicho modelo porque se basa en un concepto de la calidad como excelencia y porque su versatilidad facilita el benchmarking con empresas, administraciones públicas y otras organizaciones no profit.

METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN.

El plan se ha realizado de acuerdo al manual de planificación estratégica y operativa de MUSOL, de acuerdo a un calendario de reuniones, talleres y sistematización que se ha ajustado a cada país y cada sector. Información detallada sobre el proceso de planificación de cada país y sector se ha incluido en los planes sectoriales y geográficos.

En general, la metodología ha sido altamente participativa. En las misiones a Senegal, Bolivia y Guatemala realizadas entre junio y octubre de 2019 se han realizado espacios de intercambio con las contrapartes locales y otros stakeholders para identificar los resultados de desarrollo y las prioridades geográficas detalladas de cada plan geográfico. En España, el personal de la sede y de las delegaciones ha sido involucrado en un proceso de validación y sistematización de la información recopilada en terreno. Con respecto a los planes sectoriales, el personal técnico ha tenido un rol protagónico, al transmitir las prioridades a la dirección. La dirección ha liderado el proceso, sistematizando los planes, dinamizando su validación con el personal técnico así como convocando al patronato para que éste participe en la definición de los planes y posteriormente en su revisión y aprobación oficial. El hecho de que este año se haya renovado la misión, la visión y los valores de MUSOL (el marco estratégico) ha permitido implicar al patronato de forma activa en todo el proceso.

Resumidamente, se han seguido los siguientes pasos.

En primer lugar, se han actualizado la misión, la visión y los valores de MUSOL (el marco estratégico). El marco estratégico anterior había sido establecido en 2008-2009 y después de 10 años era fundamental su renovación. El patronato, en colaboración con la dirección ejecutiva, formuló y aprobó el siguiente plan estratégico:

Misión: La misión de MUSOL es impulsar el desarrollo sostenible y promover los derechos humanos, fortaleciendo las capacidades de los titulares de derechos - sin dejar nadie atrás-, de los titulares de responsabilidades y de obligaciones, singularmente de los entes públicos territoriales y de la sociedad civil, en África, América Latina, en España y en el resto de Europa. Todo ello, en el marco de los procesos de gobernanza local vigentes en los territorios, en los que actuaremos promoviendo la democracia y la participación igualitaria, el empoderamiento de las personas más vulnerables, la igualdad de género y la superación de cualquier forma de discriminación.

Visión: Nuestra visión es ser una organización de referencia en el fortalecimiento de las capacidades de los titulares de derechos, de los titulares de responsabilidades y de obligaciones, singularmente de los entes públicos territoriales y de la sociedad civil, en África, América Latina, en España y en el resto de Europa, para promover los derechos humanos en un marco de desarrollo sostenible inclusivo.

Valores: Transparencia; Participación, Igualdad de Género y Democracia; Empoderamiento, fortalecimiento y responsabilidad; Apertura al trabajo con poblaciones migrantes; Valorización del espacio público; Aprendizaje, excelencia e innovación.

La explicación completa del marco estratégico, que incluye la explicación detallada de misión, visión y valores, se encuentra en la página web de MUSOL.

Teniendo en cuenta el nuevo marco estratégico, se ha realizado una reflexión sobre la ejecución del plan estratégico anterior (2015-2019). A partir de ella, dirección y patronato, por lo motivos expuestos más arriba, han definido los “**ejes de acción prioritarios**”, que son:

MUSOL DESARROLLO, que cuenta con planes estratégicos geográficos para los siguientes ámbitos geográficos de acción: Bolivia, Europa, Guatemala y Senegal.

MUSOL EDUCA, que cuenta con un plan estratégico sectorial específico.

MUSOL EXCELENTE, que cuenta con un plan estratégico sectorial específico.

MUSOL CONSULTING, que cuenta con un plan estratégico sectorial específico.

Para los planes de MUSOL DESARROLLO Y MUSOL EDUCA, se definió una estructura estándar. Dichos planes se desarrollan en los siguientes apartados:

Contexto y justificación: en este apartado se describe en general la evolución del país/sector, evidenciando los datos y la información que permiten argumentar los resultados de desarrollo priorizados.

Metodología de planificación: en este apartado se describen detalladamente los pasos seguidos para elaborar cada plan país/sectorial, evidenciando los espacios participativos habilitados para recoger las propuestas del personal, de las contrapartes y de otros stakeholders.

Resultados de desarrollo: en este apartado se describen el enunciado de cada resultado de desarrollo priorizado en cada país/sector así como la metodología que se usará para lograrlo. En la definición de los resultados de desarrollo, se ha incorporado expresamente referencias a los derechos humanos y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados, para que el enfoque basado en derechos humanos y el alineamiento con la agenda 2030 de desarrollo sostenible resulten más evidentes.

Áreas de concentración geográfica: en este apartado se enuncian las regiones priorizadas en cada país/sector.

Contrapartes locales y socios estratégicos: en este apartado se enuncian las organizaciones, locales e internacionales, con las que se pretende llevar a cabo el plan.

Indicadores de seguimiento de los objetivos del plan: para facilitar la evaluación y la rendición de cuentas, cada plan sectorial/geográfico cuenta con indicadores SMART.

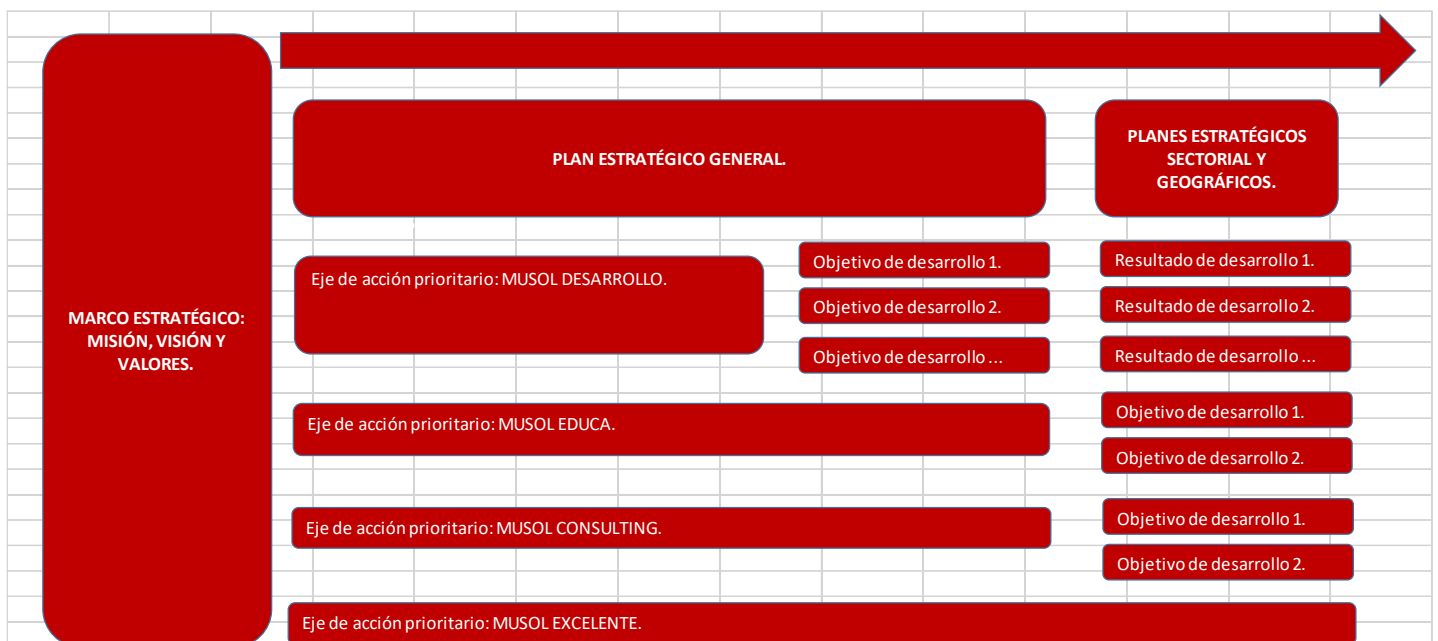
Matriz resumen: para facilitar la comprensión de los resultados de desarrollo esperados y su intersección con las prioridades geográficas, se ha construido en cada plan una matriz resumen.

El plan MUSOL EXCELENTE se ha descrito utilizando otra estructura, ya que se optó por elaborar el plan utilizando la metodología EFQM de excelencia, que prevé un formato propio. En cuanto

al plan MUSOL Consulting, por la especificidad de la actividad de consultoría y por la baja ejecución del plan anterior, se decidió retomar y adaptar al período 2020-2023 el plan anterior. Con respecto a los planes transversales, se valoró su vigencia y se decidió su prórroga.

A partir de los “ejes de acción prioritarios”, de acuerdo a los procesos participativos descritos en cada plan, se elaboraron los planes geográficos del eje de acción prioritario MUSOL DESARROLLO y el plan sectorial MUSOL EDUCA. MUSOL ha considerado apropiado aplicar un enfoque bottom-up, para asegurar que todos los planes resulten coherentes con la realidad de los territorios y sectores en que operamos. Por ello, una vez definidos los planes geográficos del eje de acción prioritario MUSOL DESARROLLO, se han sistematizado en el plan estratégico general “Objetivos de desarrollo” que aglutinan a los diferentes “Resultados de desarrollo” de los planes sectorial y geográficos, según la siguiente estructura. En el caso del plan sectorial MUSOL EDUCA, el presente plan general recoge los objetivos de desarrollo definidos en el plan sectorial ya que no se consideró pertinente un mayor nivel de desglose.

Los planes transversales Plan transversal MUSOL 2020 Gobernanza y desarrollo; Plan transversal MUSOL 2020 Género para el desarrollo; Plan transversal MUSOL 2020 Cambio climático, medioambiente y desarrollo; han mantenido plenamente su vigencia por lo que se amplían a 2030.



OBJETIVOS DE DESARROLLO.

EJE DE ACCIÓN PRIORITARIO: MUSOL DESARROLLO.

Tal y como explicado en el apartado “Metodología de planificación”, en el eje de acción prioritario “MUSOL DESARROLLO” el presente plan estratégico general establece “Objetivos de desarrollo”. Los planes estratégicos geográficos establecen “Resultados de desarrollo”. Cada resultado de desarrollo se vincula a un Objetivo de desarrollo. De forma resumida, los Objetivos y Resultados de desarrollo del eje de acción prioritario MUSOL DESARROLLO se desglosan de la siguiente manera:



RELACIÓN ENTRE EJES DE ACCIÓN PRIORITARIOS, OBJETIVOS DE DESARROLLO Y RESULTADOS DE DESARROLLO.					
Plan estratégico general		Plan estratégico geográfico - Bolivia	Plan estratégico geográfico - Senegal	Plan estratégico geográfico - Guatemala	Plan estratégico geográfico - Europa
Eje de acción prioritario	Objetivos de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo
MUSOL DESARROLLO	Poner al centro de la actuación de MUSOL la promoción de los derechos humanos, singularmente los derechos humanos al agua y al saneamiento, al desarrollo y a la alimentación, con una atención específica a los derechos de las mujeres y de las personas más vulnerables.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Fomentar la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático de los medios de vida en las cuencas andinas para promover el ejercicio de los derechos humanos al desarrollo y a la alimentación.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Promover el derecho humano al agua y al saneamiento en todas sus dimensiones, incluyendo su sostenibilidad y el control e incidencia ciudadana en torno a las políticas públicas locales y nacionales, propiciando la participación de las mujeres en la gestión del agua.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Promover el derecho humano al agua y al saneamiento en todas sus dimensiones, velando por la sostenibilidad mediante el manejo integral de cuencas, la gestión integral de los recursos hídricos y la mejora de las políticas públicas locales y nacionales.	
		RESULTADO DE DESARROLLO 2: Promover el ejercicio del Derecho Humano al agua y al saneamiento, en un contexto de adaptación al cambio climático y gestión integral de los recursos hídricos.	RESULTADO DE DESARROLLO 2: Fomentar los Derechos Humanos al desarrollo y a la alimentación, con particular énfasis en el empoderamiento económico de las mujeres	RESULTADO DE DESARROLLO 2: Fomentar los Derechos Humanos al desarrollo y a la alimentación, con particular énfasis en el desarrollo agrícola sostenible y la mejora del empleo y autoempleo.	
	Promover el ejercicio del "Derecho a la ciudad", reforzando las capacidades de todos los actores implicados.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Mejorar las políticas públicas locales de promoción de los derechos humanos de las mujeres singularmente el derecho a una vida libre de violencia.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Fortalecer las capacidades de los titulares de derechos y obligaciones a nivel local y desarrollar la gobernanza local para asegurar el ejercicio del Derecho Humano a la participación a nivel local y lograr ciudades y comunidades sostenibles, inclusivas y resilientes, fomentando en particular la participación de la mujer en la gobernanza local.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Fortalecer las capacidades de los titulares de derechos y obligaciones a nivel local y desarrollar la gobernanza local para asegurar el ejercicio del Derecho Humano a la participación a nivel local y lograr ciudades y comunidades sostenibles, inclusivas y resilientes	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Mejorar las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para promover políticas territoriales innovadoras de desarrollo sostenible y de territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
	Contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático de las poblaciones más vulnerables, "sin dejar nadie atrás" y velando para que las políticas climáticas no afecten a los derechos humanos ni a otros aspectos de la sostenibilidad medioambiental.	RESULTADO DE DESARROLLO 4: Fortalecimiento de la gobernanza territorial como herramienta de promoción del derecho humano a la participación democrática, en particular de los grupos más vulnerables.			RESULTADO DE DESARROLLO 2: fomentar la construcción de la ciudadanía europea, mediante la implicación activa y la interacción de los ciudadanos/as y de las organizaciones de la sociedad civil europea así como de los entes públicos locales y regionales.
		RESULTADO DE DESARROLLO 4: Promoción de los derechos humanos relacionados con el cambio climático, fortaleciendo las capacidades de los titulares de obligaciones, responsabilidades y los titulares de los derechos y sus organizaciones, especialmente en relación con los derechos derivados del Acuerdo de París sobre cambio climático.		RESULTADO DE DESARROLLO 4: Promoción y protección de los defensores y las defensoras de los Derechos Humanos.	

A continuación, explicamos con más detalles cada objetivo de desarrollo, su contribución al ejercicio de los derechos humanos y su vinculación a la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.

OBJETIVO DE DESARROLLO 1: Poner al centro de la actuación de MUSOL la promoción de los derechos humanos, singularmente los derechos humanos al agua y al saneamiento, al desarrollo y a la alimentación, con una atención específica a los derechos de las mujeres y de las personas más vulnerables.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Derecho humano al agua y al saneamiento. El Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas adoptó la Observación General nº 15 sobre el derecho al agua. El artículo I.1 establece que "El derecho humano al agua es indispensable para una vida humana digna". La Observación nº 15 también define el derecho al agua como "el derecho de cada uno a disponer de agua suficiente, saludable, aceptable, físicamente accesible y asequible para su uso personal y doméstico". A su vez la Resolución 64/292, de la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que un agua potable limpia y el saneamiento son esenciales para la realización de todos los derechos humanos. La Resolución exhorta directamente a los Estados y organizaciones internacionales a proporcionar recursos financieros, a propiciar la capacitación y la transferencia de tecnología para ayudar a los países, en particular a los países en vías de desarrollo, a proporcionar un suministro de agua potable y saneamiento saludable, limpio, accesible y asequible para todos.

Derechos humanos a la alimentación y al desarrollo sostenible: Según el artículo 25 de la Declaración de Derechos Humanos, «toda persona tiene *derecho a un nivel de vida adecuado* que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda...». También el artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, hace mención al mismo, al indicar que los Estados Partes reconocen «el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados...», así como "el derecho fundamental de toda persona a estar protegida contra el hambre". En 1981, la Comisión de Derechos Humanos creó un Grupo de Trabajo de Expertos Gubernamentales para que trabajase sobre la caracterización del derecho al desarrollo como derecho humano y sobre la redacción de un proyecto de Declaración al respecto. Tras varios períodos de sesiones, y con profundas divergencias en su seno, se presentó a la Asamblea General un proyecto de Declaración sobre el derecho al desarrollo, aprobada el 4 de diciembre de 1986 mediante la resolución 41/128, la cual constituye el principal instrumento jurídico en la materia. Con posterioridad, la Declaración de Río, fruto de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en junio de 1992, vuelve a proclamar el derecho al desarrollo, vinculándolo de una forma muy estrecha con la protección del medio ambiente, es decir, el derecho al desarrollo se debe ejercer de tal forma que no ponga en peligro el ecosistema global. Además, el principio nº 3 de la Declaración establece que "el derecho al desarrollo debe ejercerse de forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y

ambientales de las generaciones presentes y futuras". Observemos que el derecho al desarrollo debe ser el *derecho a un desarrollo sostenible* (Gómez Isa, F. , Hegoa).

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

La definición del objetivo de desarrollo es necesariamente muy amplia y las actuaciones que se enmarquen en cada objetivo pueden contribuir a diferentes ODS y metas. Por ello, en cada plan estratégico geográfico se especifican de forma más detallada los ODS y las metas a las cuales se pretende contribuir. En el presente plan estratégico general, mencionamos, de forma orientativa y gráfica, los ODS más vinculados a cada objetivo de desarrollo.



OBJETIVO DE DESARROLLO 2: Promover el ejercicio del "Derecho a la ciudad", reforzando las capacidades de todos los actores implicados, en un marco de gobernanza local inclusiva e igualitaria.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Para este objetivo de desarrollo es especialmente relevante el Derecho Humano a la participación es reconocido por el artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y ampliado en la Observación N° 25 sobre Participación en los Asuntos Públicos y Derecho al Voto del Comité de Derechos Humanos. Es el derecho de cada uno de los ciudadanos a participar en la dirección de los asuntos públicos, votar y ser elegidos en elecciones periódicas, justas y auténticas y tener acceso a la función pública, en el marco de procesos democráticos basados en el consentimiento del pueblo que garanticen su goce efectivo junto a la libertad de expresión, reunión pacífica y asociación, cualquiera sea la forma de constitución o gobierno que adopte un Estado. Se debe tener en cuenta que el ejercicio del derecho a la participación requiere que las decisiones públicas sean descentralizadas y regidas por normas de máxima publicidad y transparencia.

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

La definición del objetivo de desarrollo es necesariamente muy amplia y las actuaciones que se enmarquen en cada objetivo pueden contribuir a diferentes ODS y metas. Por ello, en cada plan estratégico geográfico se especifican de forma más detallada los ODS y las metas a las cuales se pretende contribuir. En el presente plan estratégico general,

mencionamos, de forma orientativa y gráfica, los ODS más vinculados a cada objetivo de desarrollo.



OBJETIVO DE DESARROLLO 3: Contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático de las poblaciones más vulnerables, "sin dejar nadie atrás" y velando para que las políticas climáticas sean inclusivas, no afecten a los derechos humanos ni a otros aspectos de la sostenibilidad medioambiental.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Todos los derechos humanos son afectados por el cambio climático, entre otros el derecho a la vida, el derecho a la alimentación y al desarrollo, etc. En este sentido, este objetivo de desarrollo aborda múltiples derechos, aunque contribuye esencialmente a los derechos medioambientales.

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

La definición del objetivo de desarrollo es necesariamente muy amplia y las actuaciones que se enmarquen en cada objetivo pueden contribuir a diferentes ODS y metas. Por ello, en cada plan estratégico geográfico se especifican de forma más detallada los ODS y las metas a las cuales se pretende contribuir. En el presente plan estratégico general, mencionamos, de forma orientativa y gráfica, los ODS más vinculados a cada objetivo de desarrollo.



EJE DE ACCIÓN PRIORITARIO: MUSOL EDUCA.

OBJETIVO DE DESARROLLO 1: Movilizar a los entes locales y regionales en la promoción y difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la dinamización de todos los actores locales en la localización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Debido a que del punto de vista temático esta prioridad aborda multitud de temas, se podrán abordar múltiples derechos humanos. No obstante, cabe destacar que se aplica el enfoque basado en derechos, en particular al apostar por el fortalecimiento de las capacidades de los titulares de obligaciones – singularmente los entes locales y regionales –. Además, este resultado de desarrollo promueve el Derecho a la Ciudad, definido por la Carta Mundial por el Derecho a la Ciudad como un articulado en el que se enumeran los derechos humanos fundamentales que las urbes deberían reconocer, proteger y realizar, junto con una serie de compromisos municipales para que sea así. Asimismo, este resultado de desarrollo pretende incidir en el derecho humano fundamental a la participación establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) y jurídicamente garantizado y protegido por el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP).

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

Todos los ODS y sus metas, singularmente:



OBJETIVO DE DESARROLLO 2: Introducir los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los sectores de la sociedad, en general, excluidos de las estrategias tradicionales de educación para el desarrollo, de preferencia, articulando y coordinando con los entes públicos locales y regionales y promoviendo un proceso permanente de innovación en la educación para la ciudadanía global.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Debido a que del punto de vista temático esta prioridad aborda multitud de temas, se podrán abordar múltiples derechos humanos. No obstante, cabe destacar que se aplica el enfoque basado en derechos, en particular al apostar por el fortalecimiento de las capacidades de los titulares de obligaciones – singularmente los entes locales y regionales – y potencialmente a los titulares de derechos. Además, este resultado de

desarrollo promueve el Derecho a la Ciudad, definido por la Carta Mundial por el Derecho a la Ciudad como un articulado en el que se enumeran los derechos humanos fundamentales que las urbes deberían reconocer, proteger y realizar, junto con una serie de compromisos municipales para que sea así, entre otros este resultado de desarrollo promueve el punto d) de la Carta “Todas las personas que habitan en la ciudad tienen derecho a disponer de espacios y recursos para la práctica de una ciudadanía activa y a que los espacios de convivencia y trabajo sean respetuosos con los valores de los demás y con el valor del pluralismo”.

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

Todos los ODS y sus metas, singularmente:



EJE DE ACCIÓN PRIORITARIO: MUSOL CONSULTING.

OBJETIVO DE DESARROLLO 1: ofrecer servicios integrales y a medida de cada cliente para la mejora en la organización y administración de las entidades públicas locales y regionales así como en la provisión de sus servicios.

OBJETIVO DE DESARROLLO 2: ofrecer servicios adaptados a las exigencias de cada organización y coherentes con los valores del sector, para mejorar la eficiencia, la eficacia y el impacto del trabajo realizado, mejorando los procesos de trabajo y simplificando la administración, velando por la aplicación de la normativa de subvenciones.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS: el caso de ambos objetivos de desarrollo, la prestación de servicios en el marco de MUSOL Consulting se dirige principalmente al fortalecimiento de las organizaciones, para una mejora de la cooperación internacional para el desarrollo y de la capacidad de incidencia para el ejercicio de los derechos humanos, y al fortalecimiento de los entes locales y regionales, para la mejora de sus servicios a la ciudadanía y de su rol de titulares de obligaciones. En este sentido, este eje de acción, tal y como los otros ejes, pretende promover el ejercicio de los derechos humanos, reforzando las capacidades de titulares de obligaciones, de responsabilidades y de las organizaciones representativas de los titulares de derechos. Singularmente, se incide en el derecho a la participación. El Derecho Humano a la participación es reconocido por el artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y ampliado en la Observación Nº 25 sobre Participación en los Asuntos Públicos y Derecho al Voto del

Comité de Derechos Humanos. Es el derecho de cada uno de los ciudadanos a participar en la dirección de los asuntos públicos, votar y ser elegidos en elecciones periódicas, justas y auténticas y tener acceso a la función pública, en el marco de procesos democráticos basados en el consentimiento del pueblo que garanticen su goce efectivo junto a la libertad de expresión, reunión pacífica y asociación, cualquiera sea la forma de constitución o gobierno que adopte un Estado. Se debe tener en cuenta que el ejercicio del derecho a la participación requiere que las decisiones públicas sean descentralizadas y regidas por normas de máxima publicidad y transparencia.

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:

Para ambos objetivos de desarrollo, los ODS principales son:



EJE DE ACCIÓN PRIORITARIO: MUSOL EXCELENTE.

OBJETIVO DE DESARROLLO 1: Avanzar hacia una gestión excelente de la Fundación MUSOL, acorde a los modelos de calidad más exigentes y pertinentes, para mejorar el impacto y la satisfacción de todos los stakeholders de la organización, y ser un modelo de gestión en el ámbito no lucrativo.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Si bien el eje de acción prioritario MUSOL EXCELENTE se dirige al fortalecimiento de las capacidades de la propia Fundación MUSOL, dicho objetivo no es el fin último del eje. Avanzar en una gestión excelente significa mejorar la satisfacción de nuestros stakeholders, en particular los titulares de derechos con que trabajamos así como los titulares de obligaciones que buscamos fortalecer para asegurar el ejercicio de distintos derechos humanos. Además, el modelo de gestión de MUSOL, en continua mejora y construcción, pretende ser un modelo para otras organizaciones del tercer sector, contribuyendo al fortalecimiento, en particular de las organizaciones representativas de los titulares de derechos. Por ello se incide especialmente en el derecho a la participación. El Derecho Humano a la participación es reconocido por el artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y ampliado en la Observación N° 25 sobre Participación en los Asuntos Públicos y Derecho al Voto del Comité de Derechos Humanos. Es el derecho de cada uno de los ciudadanos a participar en la dirección de los asuntos públicos, votar y ser elegidos en elecciones periódicas, justas y auténticas y

tener acceso a la función pública, en el marco de procesos democráticos basados en el consentimiento del pueblo que garanticen su goce efectivo junto a la libertad de expresión, reunión pacífica y asociación, cualquiera sea la forma de constitución o gobierno que adopte un Estado. Se debe tener en cuenta que el ejercicio del derecho a la participación requiere que las decisiones públicas sean descentralizadas y regidas por normas de máxima publicidad y transparencia.

CONTRIBUCIÓN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030:



ÁREAS DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.

MUSOL para el presente período de planificación concentrará sus actuaciones en Europa, Senegal, Bolivia y Guatemala. Las prioridades geográficas específicas en cada país se fijan en los planes estratégicos por país y en el plan MUSOL EDUCA.

De acuerdo al mandato dado por el patronato en 2019, se reflexionará sobre la apertura de actividades enmarcadas en el eje MUSOL DESARROLLO en otro país menos adelantado (según la clasificación de Naciones Unidas), analizando para ello varios criterios, entre ellos la evolución de los flujos de cooperación de los donantes con que cuenta MUSOL.

CONTRAPARTES LOCALES Y SOCIOS ESTRATÉGICAS.

Las contrapartes y socios estratégicos para cada país se detallan en los planes geográficos.

Dicha priorización no impone exclusividad alguna porque se valorará caso por caso la oportunidad de crear consorcios con entes locales y departamentales, o con otras organizaciones de la sociedad civil que aporten una expertise requerida por la actuación, así como alianzas de carácter regional y transfronterizo con organizaciones internacionales.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN.

La medición del impacto del plan estratégico requiere de indicadores específicos para los distintos objetivos de desarrollo. Ya que la descripción detallada y el desglose de dichos objetivos se encuentra en los planes geográficos y sectoriales, los indicadores para el seguimiento y evaluación del plan se describen en dichos planes.



MATRIZ RESUMEN.

RELACIÓN ENTRE EJES DE ACCIÓN PRIORITARIOS, OBJETIVOS DE DESARROLLO Y RESULTADOS DE DESARROLLO.					
Plan estratégico general		Plan estratégico geográfico - Bolivia	Plan estratégico geográfico - Senegal	Plan estratégico geográfico - Guatemala	Plan estratégico geográfico - Europa
Eje de acción prioritario	Objetivos de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo	Resultados de desarrollo
MUSOL DESARROLLO	Poner al centro de la actuación de MUSOL la promoción de los derechos humanos, singularmente los derechos humanos al agua y al saneamiento, al desarrollo y a la alimentación, con una atención específica a los derechos de las mujeres y de las personas más vulnerables.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Fomentar la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático de los medios de vida en las cuencas andinas para promover el ejercicio de los derechos humanos al desarrollo y a la alimentación.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Promover el derecho humano al agua y al saneamiento en todas sus dimensiones, incluyendo su sostenibilidad y el control e incidencia ciudadana en torno a las políticas públicas locales y nacionales, propiciando la participación de las mujeres en la gestión del agua.	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Promover el derecho humano al agua y al saneamiento en todas sus dimensiones, velando por la sostenibilidad mediante el manejo integral de cuencas, la gestión integral de los recursos hídricos y la mejora de las políticas públicas locales y nacionales.	
		RESULTADO DE DESARROLLO 2: Promover el ejercicio del Derecho Humano al agua y al saneamiento, en un contexto de adaptación al cambio climático y gestión integral de los recursos hídricos.	RESULTADO DE DESARROLLO 2: Fomentar los Derechos Humanos al desarrollo y a la alimentación, con particular énfasis en el empoderamiento económico de las mujeres	RESULTADO DE DESARROLLO 2: Fomentar los Derechos Humanos al desarrollo y a la alimentación, con particular énfasis en el desarrollo agrícola sostenible y la mejora del empleo y autoempleo.	
	Promover el ejercicio del "Derecho a la ciudad", reforzando las capacidades de todos los actores implicados.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Mejorar las políticas públicas locales de promoción de los derechos humanos de las mujeres, singularmente el derecho a una vida libre de violencia.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Fortalecer las capacidades de los titulares de derechos y obligaciones a nivel local y desarrollar la gobernanza local para asegurar el ejercicio del Derecho Humano a la participación a nivel local y lograr ciudades y comunidades sostenibles, inclusivas y resilientes, fomentando en particular la participación de la mujer en la gobernanza local.	RESULTADO DE DESARROLLO 3: Fortalecer las capacidades de los titulares de derechos y obligaciones a nivel local y desarrollar la gobernanza local para asegurar el ejercicio del Derecho Humano a la participación a nivel local y lograr ciudades y comunidades sostenibles, inclusivas y resilientes	RESULTADO DE DESARROLLO 1: Mejorar las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para promover políticas territoriales innovadoras de desarrollo sostenible y de territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
		RESULTADO DE DESARROLLO 4: Fortalecimiento de la gobernanza territorial como herramienta de promoción del derecho humano a la participación democrática, en particular de los grupos más vulnerables.		RESULTADO DE DESARROLLO 2: fomentar la construcción de la ciudadanía europea, mediante la implicación activa y la interacción de los ciudadanos/as y de las organizaciones de la sociedad civil europea así como de los entes públicos locales y regionales.	
Contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático de las poblaciones más vulnerables, "sin dejar nadie atrás" y velando para que las políticas climáticas no afecten a los derechos humanos ni a otros aspectos de la sostenibilidad medioambiental.		RESULTADO DE DESARROLLO 4: Promoción de los derechos humanos relacionados con el cambio climático, fortaleciendo las capacidades de los titulares de obligaciones, responsabilidades y los titulares de los derechos y sus organizaciones, especialmente en relación con los derechos derivados del Acuerdo de París sobre cambio climático.	RESULTADO DE DESARROLLO 4: Promoción y protección de los defensores y las defensoras de los Derechos Humanos.		

Plan estratégico general		Plan estratégico sectorial MUSOL EDUCA
Eje de acción prioritario	Objetivos de desarrollo	Objetivos de desarrollo
MUSOL EDUCA	OBJETIVO DE DESARROLLO 1: Mover a los entes locales y regionales en la promoción y difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la dinamización de todos los actores locales en la localización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.	Idem
	OBJETIVO DE DESARROLLO 2: Introducir los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los sectores de la sociedad, en general, excluidos de las estrategias tradicionales de educación para el desarrollo, de preferencia, articulando y coordinando con los entes públicos locales y regionales y promoviendo un proceso permanente de innovación en la educación para la ciudadanía global.	Idem

Plan estratégico general		Plan estratégico sectorial MUSOL EXCELENTE
Eje de acción prioritario	Objetivos de desarrollo	Objetivos de desarrollo
MUSOL EXCELENTE	Avanzar hacia una gestión excelente de la Fundación MUSOL, acorde a los modelos de calidad más exigentes y pertinentes, para mejorar el impacto y la satisfacción de todos los stakeholders de la organización y ser un modelo de gestión en el ámbito no lucrativo.	Idem

Plan estratégico general		Plan estratégico sectorial MUSOL CONSULTING
Eje de acción prioritario	Objetivos de desarrollo	Objetivos de desarrollo
MUSOL CONSULTING	OBJETIVO DE DESARROLLO 1: ofrecer servicios integrales y a medida de cada cliente para la mejora en la organización y administración de las entidades públicas locales y regionales así como en la provisión de sus servicios.	Idem
	OBJETIVO DE DESARROLLO 2: ofrecer servicios adaptados a las exigencias de cada organización y coherentes con los valores del sector, para mejorar la eficiencia, la eficacia y el impacto del trabajo realizado, mejorando los procesos de trabajo y simplificando la administración, velando por la aplicación de la normativa de subvenciones.	Idem



ANEXOS.

Plan estratégico geográfico para Senegal del eje MUSOL DESARROLLO.

Plan estratégico geográfico para Bolivia del eje MUSOL DESARROLLO.

Plan estratégico geográfico para Europa del eje MUSOL DESARROLLO.

Plan estratégico geográfico para Guatemala del eje MUSOL DESARROLLO.

Plan estratégico sectorial MUSOL EDUCA.

Plan estratégico sectorial MUSOL CONSULTING.

Plan estratégico sectorial MUSOL EXCELENTE.

Plan transversal MUSOL 2030 Gobernanza y desarrollo.

Plan transversal MUSOL 2030 Género para el desarrollo.

Plan transversal MUSOL 2030 Cambio climático, medioambiente y desarrollo.



**Municipalistas
por la Solidaridad
y el Fortalecimiento
Institucional**