

EJE ESTRATÉGICO DE ACCIÓN:  
MUSOL *COOPERA*

PLAN ESTRATÉGICO GEOGRÁFICO:  
EUROPA.

2025-2027.

## CONTEXTO y JUSTIFICACIÓN.

La Fundación MUSOL considera la Unión Europea una garantía de paz y seguridad y un marco de concertación internacional pionero para la innovación, la competitividad, la sostenibilidad y la inclusividad del modelo de desarrollo de nuestro continente. Por ello, para MUSOL la Unión Europea es un ámbito geográfico privilegiado de cooperación, en permanente sinergia con los otros territorios con los cuales cooperamos.

De hecho, la Agenda 2030 de desarrollo sostenible aprobada en 2015 introdujo varios aspectos novedosos respecto a la anterior agenda de desarrollo global marcada por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015). Los cambios más significativos tienen que ver precisamente con el carácter universal de la agenda, su carácter inclusivo y el énfasis en la sostenibilidad, medioambiental y social, del desarrollo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas, fijadas por la Agenda 2030, son objetivos comunes para todos los países. En este sentido, MUSOL quiere reforzar su actividad en España y en otros países europeos. MUSOL pretende jugar un rol cada vez más importante en la promoción del desarrollo sostenible, contribuyendo al logro de los ODS y sus metas en España y en otros países europeos. Teniendo en cuenta que, en el período anterior, MUSOL EDUCA desarrolló importantes herramientas de localización de los ODS, se buscarán sinergias y colaboraciones entre MUSOL Europa y MUSOL EDUCA para capitalizar dicha experiencia y maximizar el impacto de la fundación en su conjunto.

Con respecto a la capitalización de los resultados de otros programas, destaca la previsión de capitalizar en el presente plan estratégico la experiencia de MUSOL en Ucrania desarrollada en el ámbito de la ayuda humanitaria prestada a la población desplazada interna desde 2022.

La experiencia acumulada por MUSOL Europa en el período del anterior plan estratégico ha sido especialmente significativa en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental, con la ejecución de varios proyectos en España y otros países europeos, centrados en las políticas fiscales verdes, la transición ecológica local, la planificación del turismo sostenible, etc. En el presente plan, se pretende capitalizar y valorizar dicha experiencia en políticas locales medioambientales, climáticas y, en general, de transición ecológica.

La misión de MUSOL y su vocación para el trabajo con la población más vulnerables, llevan la fundación a poner al centro del presente plan estratégico también el carácter inclusivo de la Agenda 2030, es decir la necesidad de “no dejar nadie atrás” en la territorialización de los ODS. De hecho, son los entes públicos locales y regionales que prestan servicios y ejercen las competencias que permiten abordar el gran desafío de la transición ecológica “justa”, abordando las tensiones sociales, reales o percibidas, generadas por el cambio global.

“No dejar nadie atrás” significar también asegurar la participación ciudadana, la construcción de una ciudadanía europea y la mejora de las capacidades de incidencia política, particularmente de los jóvenes, de las personas más vulnerables y de las que más desafección experimentan hacia la democracia, la Unión Europea y el estado de derecho.

Coherentemente con la misión de MUSOL, los entes públicos locales y regionales (subnacionales en general) están al centro de nuestra actuación, junto con los actores de la sociedad civil que juegan un rol clave en la gobernanza local. A ellos en general se dirige este plan, de forma transversal y con un resultado de desarrollo específico dirigido al fortalecimiento de sus capacidades generales y singularmente de sus procesos de innovación.

En general y de forma transversal a todos los resultados de desarrollo descritos más abajo, MUSOL procura fortalecer las capacidades de los actores a los cuales se dirige este plan. En general, el fortalecimiento de las capacidades de los actores públicos y privados se abordará desde un enfoque de desarrollo de las capacidades, integral y basado en los sistemas abiertos. La capacidad es, según la definición de la OCDE (2006), “la aptitud que tienen las personas, las organizaciones y el conjunto de la sociedad para gestionar sus asuntos con éxito”. En este sentido, las organizaciones (o instituciones, como las municipalidades) funcionan dentro de un contexto y sus capacidades no se desarrollan independientemente de ese contexto (EuropeAid, 2010). “La capacidad es una condición interna y su desarrollo también es interno, pero el hecho de que la capacidad se desarrolle o no y el modo en que lo haga pueden verse determinados en gran medida por la demanda o por factores externos (...) como la fuerza con que los ciudadanos, (...) los políticos (...) que realizan una demanda externa de actuación y responsabilización que pueden derivar los incentivos o las trabas más importantes al Desarrollo de Capacidades” EuropeAid (2010, 8). Este enfoque contempla cuatro dimensiones de las capacidades: políticas y funcionales, internas y externas. MUSOL procurará considerar, simultáneamente o progresivamente, todas las dimensiones citadas para lograr un impacto concreto en fortalecimiento de las capacidades.

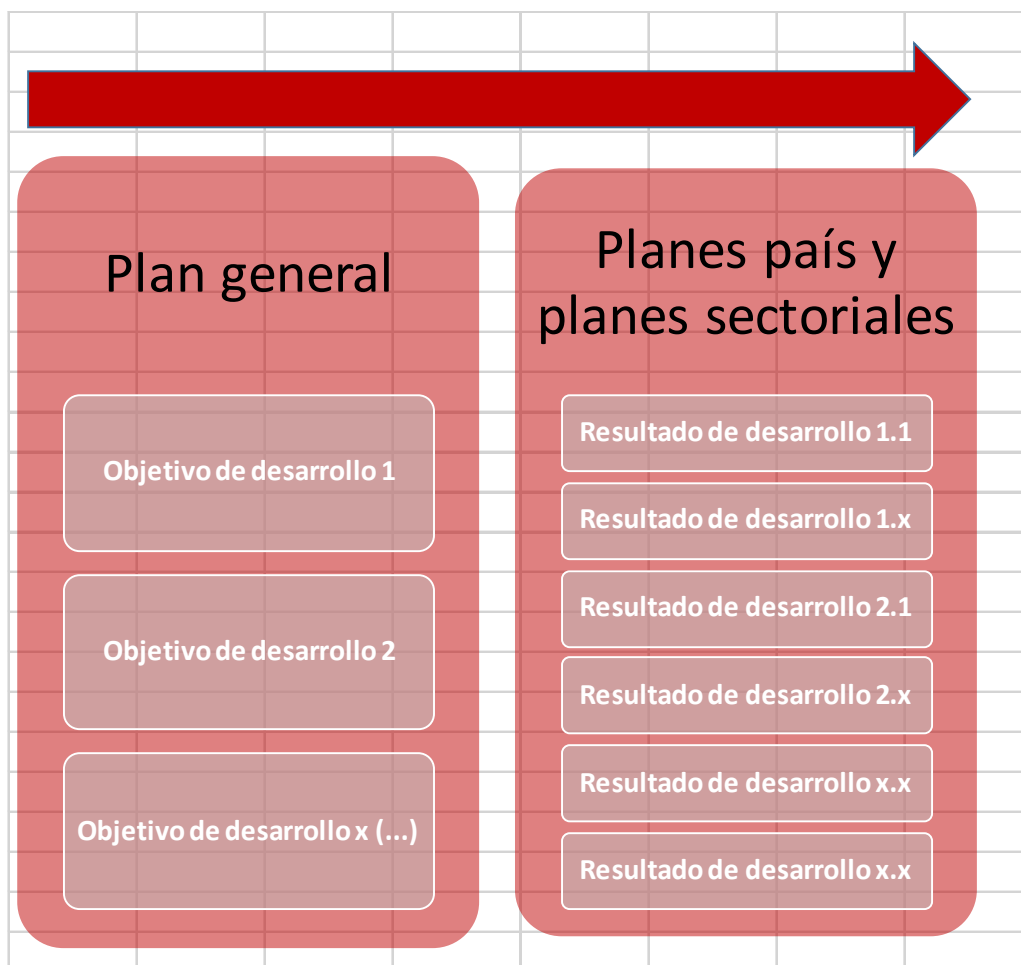
## METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN.

El plan se ha realizado de acuerdo al manual de planificación estratégica y operativa de MUSOL. En particular, el personal técnico de MUSOL realizó una revisión de fuentes de información secundarias, tanto externas como generadas por MUSOL.

Se revisaron, en general, los informes de los principales proyectos de desarrollo sostenible realizados en Europa, las prioridades de los programas de mayor interés para MUSOL (los programas de la cooperación territorial, los de vecindario, ERASMUS+, etc.).

Un primer esbozo de resultados de desarrollo fue elaborado a partir de la información recopilada en la reunión del equipo de MUSOL Europa en julio de 2024. Posteriormente, el borrador de plan fue validado con la dirección y en noviembre de 2024 con el patronato.

Con respecto a la articulación del presente “Plan país” con el “plan general” recordamos que la estructura es la siguiente:



## RESULTADOS DE DESARROLLO.

RESULTADO DE DESARROLLO 1: Fortalecer las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para mejorar la sostenibilidad ambiental de los territorios.

### METODOLOGÍA:

Teniendo en cuenta el rol de MUSOL de entidad colaboradora del “Pacto de las alcaldías para el clima y la energía”, su exitosa experiencia en la ejecución de proyectos como el LOCAL4GREEN, LOCAL4GREEN PLUS, y el SuSTowns en el marco del programa Interreg MED 2014-20, la fundación ha decidido centrar el primer resultado de desarrollo de este plan en el apoyo a los actores locales en materia medioambiental.

La transición ecológica local, en general, será el objeto de este resultado de desarrollo que procurará por un lado capitalizar su experiencia previa en materia y, por otro, innovar y ofrecer a entes locales y regionales y a las organizaciones de la sociedad civil aproximaciones novedosas a los desafíos medioambientales de los territorios. En este sentido, el aprendizaje de políticas estará presente en la forma de actuar de MUSOL, maximizando para ello el valor añadido de la cooperación transfronteriza en la Unión Europea así como con países terceros.

### COHERENCIA CON EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL:

OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.

### DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

Derecho humano al desarrollo. 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:

Todos los ODS y sus metas, con mayor énfasis en los ODS medioambientales.

**RESULTADO DE DESARROLLO 2: fomentar la construcción y el ejercicio de una ciudadanía europea activa y capaz de tener impacto en las políticas públicas, singularmente de los entes públicos locales y regionales europeos.**

METODOLOGÍA:

Las amenazas a la cohesión social y al funcionamiento de las instituciones públicas que han surgido a raíz de la desafección ante la democracia y los valores fundamentales de la Unión Europea, hacen imprescindible promover la construcción de una ciudadanía europea, desde los entes públicos territoriales y desde la ciudadanía.

Al centro de este resultado estarán el trabajo en la difusión y apropiación ciudadana de los valores de la Unión Europea y el apoyo a la ciudadanía y sus organizaciones para que tengan impacto en las políticas públicas multinivel. Se reforzará la gobernanza local y territorial en general, entendida como la colaboración entre autoridades y sociedad civil para el buen gobierno de un territorio. Se trabajará con entes subnacionales y públicos en general y con la ciudadanía organizada para desarrollar las capacidades de las juventudes, las personas vulnerables y la ciudadanía en general para incidir en las políticas públicas, recuperando la confianza en las instituciones y en el estado de derecho.

COHERENCIA CON EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL:

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:

Derecho humano al desarrollo. 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).

Además, este resultado de desarrollo contribuye al 2 artículo de la declaración universal de los derechos humanos, “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”.

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

Todos los ODS y sus metas, especialmente el ODS 16.

RESULTADO DE DESARROLLO 3: Mejorar la inclusión social de los procesos de desarrollo sostenible territorial, asegurando la participación activa y la atención a los grupos más vulnerables en general y a los grupos más afectados por los desafíos medioambientales y económicos globales.

#### METODOLOGÍA:

La inclusión social es un componente fundamental para el éxito de los procesos de desarrollo sostenible territorial. En un mundo donde los desafíos medioambientales y económicos globales impactan de manera desproporcionada a los sectores más vulnerables de la sociedad, es crucial garantizar su participación activa en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas. Mejorar la inclusión social en estos procesos no solo implica prestar atención a estos grupos, sino también diseñar estrategias que los empoderen, haciéndolos partícipes directos del cambio que buscan generar, de acuerdo al enfoque basado en derechos.

Los grupos más vulnerables, como las personas en situación de pobreza, las personas migrantes, las mujeres, y los jóvenes, se enfrentan a mayores barreras y se ven más afectadas por el cambio global, o perciben un mayor agravio, sea este real o no. Frente a esta realidad, es necesario que los procesos de desarrollo sostenible territorial incorporen medidas inclusivas que garanticen el ejercicio de los derechos de y la inclusión de dichos grupos.

El principio de "no dejar a nadie atrás", promovido por la Agenda 2030, se convierte en una guía fundamental para este proceso. No es suficiente con lograr los ODS si en el camino se marginan o excluyen a sectores de la población. Además, las políticas públicas deben diseñarse desde una perspectiva inclusiva, asegurando que los beneficios del desarrollo sostenible sean distribuidos equitativamente y que no perpetúen o amplíen las desigualdades existentes.

En resumen, mejorar la inclusión social en los procesos de desarrollo sostenible territorial no solo es una cuestión de justicia social, sino también una estrategia eficaz para lograr un desarrollo más equitativo y sostenible. La localización de la Agenda 2030 y la promoción de la colaboración multi-actor y multi-nivel, con especial atención a los grupos más vulnerables, son fundamentales para construir un futuro donde nadie quede atrás y todos puedan beneficiarse de los avances hacia un mundo más justo y sostenible.

#### COHERENCIA CON EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL:

OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.



DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

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

Todos los ODS y sus metas.

RESULTADO DE DESARROLLO 4: Fortalecer las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para fomentar la innovación, la eficiencia y transparencia y para mejorar el diseño y el despliegue de políticas y servicios públicos, fomentando el aprendizaje de políticas a nivel transnacional.

METODOLOGÍA:

Abordar los múltiples desafíos globales actuales implica que los entes públicos locales y regionales sean capaces de innovar de forma permanente, incorporando y adaptando a la administración pública, tecnologías, metodologías, procesos, etc. muchas veces surgidas fuera de los entes públicos.

La cooperación transnacional y el aprendizaje de políticas, el intercambio entre modelos de trabajo y de políticas de diferentes instituciones, asumen un gran valor para lograr este resultado. Son además un proceso clave para mejorar en general las políticas y servicios públicos y así contribuir a una Unión Europea competitiva, inclusiva y sostenible.

La red internacional de MUSOL será utilizada para acompañar a los entes públicos locales y regionales para que la mejora de su funcionamiento, transparencia y de su capacidad de diseño de políticas públicas sean transversales y continuas.

COHERENCIA CON EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL:

OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.

DERECHO(S) HUMANO(S) RELACIONADOS:

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

Todos los ODS y sus metas.

## ÁREAS DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.

En el marco de este plan estratégico geográfico, MUSOL operará en la Unión Europea y en las zonas incluidas en las políticas de vecindario. En España, priorizará las Comunidades Autónomas donde se cuenta con delegación, sin perjuicio de las actuaciones que puedan tener lugar en otras áreas. Especial atención a las zonas donde se concentran poblaciones vulnerables y a los territorios rurales o urbanos con menor capacidad de proyección internacional y de participación en acciones de cooperación europea. Especial atención se prestará a la inclusión de Ucrania, siempre y cuando pertinente y viable, en consorcios para la ejecución de proyectos europeos, capitalizando el capital social y la experiencia acumulada por MUSOL en el ámbito de la ayuda humanitaria prestada en el país desde 2022.

## PARTNERS ESTRATÉGICOS.

No se definen entidades específicas estratégicas. En general, se priorizará el trabajo con autoridades locales y gobiernos regionales, así como con iniciativas estratégicas de la Unión Europea, tal y como el Pacto de las alcaldías para el clima y la energía. Además, se buscará consolidar las relaciones con las entidades que mayor valor añadido han aportado a los proyectos ejecutados y diversificar las alianzas estrechando colaboraciones con organizaciones complementarias.

## INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN.

- 2 herramientas de políticas públicas han sido adoptadas por administraciones públicas sub-nacionales de la Unión Europea en el marco de los proyectos co-implementados por MUSOL en el marco del presente plan estratégico geográfico.
- 2 soluciones que contribuyan a uno o más resultados de desarrollo detallados en el presente plan y diseñadas en el marco de los proyectos co-implementados por MUSOL han sido replicadas por administraciones públicas sub-nacionales u otras organizaciones, de la Unión Europea o de países terceros.

## MATRIZ RESUMEN.

Macro eje de acción prioritario del PE general.	Objetivo de desarrollo del PE general.	Resultado de desarrollo en el país.	Área de concentración geográfica en el país.
---	--	-------------------------------------	--

MUSOL DESARROLLO	<p>OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.</p>	<p>RESULTADO DE DESARROLLO 1: Fortalecer las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para mejorar la sostenibilidad ambiental de los territorios.</p>	<p>MUSOL operará en la Unión Europea y en las zonas incluidas en las políticas de vecindario. En España, priorizará las Comunidades Autónomas donde se cuenta con delegación, sin perjuicio de las actuaciones que puedan tener lugar en otras áreas. Especial atención a las zonas donde se concentran poblaciones vulnerables y a los territorios rurales o urbanos con menor capacidad de proyección internacional y de participación en acciones de cooperación europea. Especial atención se prestará a la inclusión de Ucrania.</p>
	<p>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.</p>	<p>RESULTADO DE DESARROLLO 2: fomentar la construcción y el ejercicio de una ciudadanía europea activa y capaz de tener impacto en las políticas públicas, singularmente de los entes públicos locales y regionales europeos.</p>	<p>MUSOL operará en toda la Unión Europea y en las zonas incluidas en las políticas de vecindario. En España, priorizará las Comunidades</p>

	<p>OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.</p>	<p>RESULTADO DE DESARROLLO 3: Mejorar la inclusión social de los procesos de desarrollo sostenible territorial, asegurando la participación activa y la atención a los grupos más vulnerables en general y a los grupos más afectados por los desafíos medioambientales y económicos globales.</p>	<p>Autónomas donde se cuenta con delegación, sin perjuicio de las actuaciones que puedan tener lugar en otras áreas.</p>
	<p>OBJETIVO DE DESARROLLO 4: Promover la localización o territorialización de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible, impulsando el rol de los entes públicos locales y regionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de sus políticas públicas, "sin dejar nadie atrás" y dinamizando la colaboración multi-actores y multi-nivel a escala local, estatal y transnacional.</p>	<p>RESULTADO DE DESARROLLO 4: Fortalecer las capacidades de los entes públicos locales y regionales y de la sociedad civil europea para fomentar la innovación, la eficiencia y transparencia y para mejorar el diseño y el despliegue de políticas y servicios públicos, fomentando el aprendizaje de políticas a nivel transnacional.</p>	



Municipalistas  
por la Solidaridad  
y el Fortalecimiento  
Institucional



### **Mecanismos de monitoreo y evaluación del Plan:**

El plan estratégico será objeto de un monitoreo permanente a través de la herramienta digital de gestión interna y de proyectos denominada MUSOL-ERP, en la cual los objetivos y resultados de desarrollo así como los indicadores han sido incluidos (apartado planificación estratégica).

Cada proyecto que empieza su ciclo de vida en la fase de planificación operativa de MUSOL se vinculará a uno de los resultados de desarrollo definidos por el presente plan. Esta medida permitirá velar por la coherencia de todas las actuaciones en el país con el presente plan estratégico.

Además, cada indicador de los proyectos que empiecen su ejecución en el país y que contribuya al cumplimiento de un indicador del plan estratégico será vinculado en la herramienta digital al indicador de plan estratégico pertinente. En la herramienta digital se indicarán y se documentarán los avances del indicador de proyecto y esta información automáticamente alimentará el seguimiento del indicador del plan estratégico. Ya que los proyectos son objeto de monitoreo continuo con informes acompañados de fuentes de verificación con periodicidad 4 o 6 meses, los indicadores del plan estratégico será monitoreado de forma continua.

En el cuadro de mando o panel de control de la herramienta MUSOL-ERP, la coordinación de programa y dirección podrán fácilmente seguir los avances de cada indicador de plan estratégico.



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