

# **Futuro Ciudad Madrid 2020**

Proceso de  
Reflexión Estratégica

**2 de marzo de 2011**

# MOTIVACIÓN

- Madrid: 15 años de crecimiento por encima de la UE. (32% de crecimiento acumulado 2000-2009 en Madrid frente a 14% media UE)
- Madrid en 2011 es una de las metrópolis más prósperas de Europa
- Sin embargo, se ha producido un **fuerte cambio de ciclo:**
  - signos de agotamiento en el modelo de crecimiento nacional actual que afecta fuertemente a Madrid.
  - crisis económica mundial con gran impacto en España
- **Necesidad de completar una reflexión** a alto nivel que permita orientar el modelo de desarrollo de la ciudad :
  - ✓ Identificación y análisis de los factores que han impulsado el crecimiento y transformación de la ciudad.
  - ✓ Definición de los objetivos de la ciudad
  - ✓ Diseño de propuestas
  - ✓ Difusión e impulso de estas medidas.

# 2 PROCESO

## FASE I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis de la situación actual y tendencias de la ciudad. Revisión de políticas y actuaciones. Proceso participativo con responsables locales, agentes socioeconómicos y expertos.

## FASE II. VISIÓN ESTRATÉGICA

Imaginar el Madrid de las próximas décadas. Definición de objetivos. Proceso participativo (método DELPHI) con responsables municipales, interlocutores sociales y económicos y expertos externos.

4 grupos de trabajo: 38 expertos de 22 instituciones

## FASE III. PLAN DE ACCIÓN

Definición de objetivos estratégicos, líneas de acción y acciones operativas. “Hoja de ruta” para Madrid en los próximos años. Horizonte abierto a múltiples posibilidades de acción.

# 3

## DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Los 6 ámbitos de análisis fueron reducidos a cuatro grupos de acción:

- Gobernanza
- Sociedad
- Ciudad (territorio y sostenibilidad)
- Economía (factores transversales y economía)



- Madrid ha completado un **intenso proceso de transformación y renovación urbana** con operaciones de carácter estructurante que tendrán gran influencia en la definición del modelo urbano y socioeconómico del Madrid del futuro:
  - Calle 30 y Madrid Río
  - Estrategia de revitalización del centro
  - Desarrollos urbanos en la periferia
  - Remodelación de la calle Serrano.
- Este proceso continúa en la actualidad: Operación Chamartín, procesos de regeneración urbana (Eco-barrios), políticas de erradicación de la infravivienda, etc.
- Urbanísticamente, Madrid es una ciudad madura, con un gran porcentaje de suelo ya ocupado y en uso. Sin embargo tiene un gran stock de suelo con **posibilidades de transformación urbanística** (casi 39 millones de m<sup>2</sup> de edificabilidad remanente)
- La actual crisis inmobiliaria y económica supone una oportunidad de **replantear las expectativas de expansión urbana**.

- Renta per cápita muy superior a la media nacional, con un **fuerte descenso en los desequilibrios territoriales** (con mayores subidas en distritos de menor renta)  
Predominio de situaciones de renta intermedias.
- **Presión creciente sobre el sector público:**
  - para atender las demandas socio-sanitarias de una población cada vez más envejecida con necesidades asistenciales y, con problemas de acceso a la vivienda en su segmento más joven
  - para producir políticas de integración social de una población diversa en cuanto a su origen y necesidades sociales, así como la igualdad de oportunidades a través de la conciliación de la vida laboral y familiar, las políticas de igualdad de género, y la prevención de situaciones de violencia de género.

# 4

## DIAGNÓSTICO. SOSTENIBILIDAD

- El crecimiento en población y actividad económica genera un **modelo urbanístico que consume grandes cantidades de recursos** y expande la mancha urbana.
- El **fuerte desarrollo del transporte público** no ha impedido la **amplia utilización del transporte privado**, con notable incidencia en la contaminación acústica, atmosférica y en la congestión.
- La expansión de la red de Metro y Cercanías tiene su principal reto en canalizar mejor los flujos transversales producidos por la periferia.
- La ciudad ha ido dotándose de **herramientas para avanzar en la mejora de la sostenibilidad medioambiental**: apuesta por los transportes públicos, peatonalizaciones, mejora de la gestión del agua, y generación energética a partir de los residuos urbanos.

## DIAGNÓSTICO. ECONOMIA / FACT. TRANSVERSALES

- Madrid experimentó un **formidable crecimiento económico entre 2000 y 2008**, convergiendo significativamente con las ciudades europeas más ricas.
- **Transformación** de polo de servicios administrativos de relevancia nacional, a convertirse en sede de multinacionales especializadas en servicios avanzados y nodo global de comunicaciones.
- Aunque menos que a otras urbes comparables en su entorno, la **crisis internacional** ha obviamente **afectado a una economía muy abierta como la madrileña** y a casi todos sus sectores de actividad.
- **Necesidad de redefinir el modelo de crecimiento económico:** necesidad de mejora en la productividad laboral y la capacidad innovadora. Es necesario apostar por actividades de alto valor añadido y eliminar los cuellos de botella estructurales del mercado laboral
- Los **factores transversales** (capital humano, innovación, emprendimiento, y la posición de Madrid en la escena exterior) **affectan a todos los niveles de la ciudad** y deben ser activamente estimulados desde el Ayuntamiento

- Se están produciendo importantes reducciones de ingresos, muy vinculados al ciclo económico: **el actual sistema de financiación local no parece ser capaz de cubrir las necesidades de una gran capital ni dar cobertura a su capacidad de gestión.**
- Se han realizado **grandes mejoras en los servicios de atención al ciudadano**, que han sido plenamente percibidas por éstos, en los sistemas de evaluación pública y en los mecanismos de participación ciudadana.
- La complejidad de la gestión de una gran ciudad y el difícil equilibrio entre los recursos disponibles y las competencias municipales plantea la conveniencia de revisar el sistema de financiación y **redefinir competencias administrativas** entre los tres niveles actuales para obtener mejores resultados.

- Desarrollar un nuevo modelo urbanístico
  1. Mejorar la calidad de vida de los madrileños
  2. Avanzar hacia una movilidad sostenible
  3. Adecuar la Ciudad a los retos del cambio climático
  4. Favorecer la competitividad urbana
- Potenciar las políticas de mejora de la vivienda y la calidad residencial

1. Favorecer la emancipación de los jóvenes
2. Atender a los retos del envejecimiento y la dependencia. Potenciar el papel activo de los mayores
3. Fomentar la igualdad de oportunidades. Atención a la familia e infancia
4. Integrar a los inmigrantes
5. Potencia el reequilibrio territorial y erradicación de la pobreza
6. La seguridad como base de la convivencia ciudadana
7. Potenciar el papel de la cultura en la ciudad
8. Fomentar el deporte como seña de identidad de la ciudad y eje social

# 5

# VISIÓN. OBJETIVOS. ECONOMÍA

- 1. Un entorno productivo competitivo**
- 2. Un sector terciario avanzado y diversificado**
- 3. Un tejido servindustrial y de base industrial moderno que responda a los nuevos retos de la economía del conocimiento**
- 4. Políticas de empleo eficaces y coordinadas**
- 5. Generación y atracción de talento. Emprendimiento de la sociedad**
- 6. Adecuado posicionamiento exterior**

# 5

# VISIÓN. OBJETIVOS. GOBERNANZA

- 1. Una estructura organizativa y territorial eficiente**
- 2. Una gestión interna innovadora y eficaz**
- 3. Una mejor financiación para el Ayuntamiento**
- 4. Una racionalización del gasto**
- 5. Unos servicios municipales eficientes y de calidad**
- 6. Mejores relaciones con los ciudadanos: la participación y la transparencia informativa**
- 7. Una fructífera colaboración interadministrativa**

# 6 PLAN DE ACCIÓN

Ejes	Objetivos	Líneas de acción	Acciones
<i>Ciudad</i>	5	20	105
<i>Sociedad</i>	8	22	89
<i>Economía</i>	6	19	82
<i>Gobernanza</i>	7	19	78
<b>TOTAL: 4 ejes</b>	<b>26 objetivos</b>	<b>80 líneas de acción</b>	<b>354 acciones</b>

## PLAN DE ACCIÓN. CIUDAD

Objetivo estratégico	Ejemplos líneas de acción	Ejemplos de acciones
<b>Gran objet. 1: Desarrollar un nuevo modelo urbanístico.</b>		
Mejorar la calidad de vida de los madrileños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avanzar hacia un modelo territorialmente más equilibrado y policéntrico, basado en la sostenibilidad, habitabilidad y calidad de vida. Regeneración y reciclaje como pautas de intervención en la ciudad.</li> <li>Uso más eficiente del suelo en las áreas periféricas y los nuevos desarrollos urbanos mediante una mayor densidad, sin menoscabo de calidad de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar el reciclaje urbano alargando la vida útil del mobiliario urbano y usando materiales de construcción procedentes de plantas de tratamiento de RODs en los proyectos de regeneración urbana.</li> <li>Revisión del PGOU que garantice la mixtura de usos y urbanismo más compacto</li> </ul>
Avanzar hacia una movilidad sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el modelo de movilidad pivotado en la mejora de la calidad del aire y salud de la población, buscando la cohesión social y eficiencia económica</li> <li>Reducir el tráfico de vehículo privado motorizado, y redistribución del espacio liberado en beneficio de modos de transporte público colectivos y la movilidad blanda, al tiempo que se potencia la ampliación del espacio público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas pautas de movilidad basadas en la mejora de la salud, calidad de vida y protección del medio ambiente urbano.</li> <li>Potenciación de la movilidad eléctrica en la ciudad y entorno metropolitano.</li> </ul>
Adecuar la Ciudad a los retos del cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro y optimización de consumo energético y demás recursos (suelo, agua, etc.), mediante el rediseño, mantenimiento y ampliación de los ciclos de vida. Reducir emisiones y residuos.</li> <li>Mejorar la calidad del aire ambiente urbano, profundizando en los objetivos internacionales de reducción de gases de efecto invernadero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar ratios de eficiencia de la red de distribución cercanos al 100%. Reducción al máximo las pérdidas reales de agua en la distribución mediante la modernización de las infraestructuras.</li> <li>Creación de nuevas zonas verdes y áreas forestales como sumideros de CO<sub>2</sub>; incremento del arbolado viario, de jardines verticales y en azoteas.</li> </ul>
Favorecer la competitividad urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamización de actividades económicas e imbricación en las zonas periféricas con los usos residenciales.</li> <li>Potenciar el centro urbano como soporte de actividades innovadoras y usos mixtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de suelo industrial público en los nuevos desarrollos urbanos con un precio de venta ajustado a su coste.</li> <li>Crear y gestionar espacios para la demostración técnica y científica.</li> <li>Diseñar normativas que favorezcan los edificios con usos polivalentes en el centro de la ciudad</li> </ul>

## PLAN DE ACCIÓN. SOCIEDAD

Objetivo estratégico	Ejemplos líneas de acción	Ejemplos de acciones
Favorecer la emancipación de los jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación más especializada para jóvenes</li> <li>• Facilitar el acceso a la vivienda a menores de 30 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo entre las administraciones y agentes sociales para mejorar la oferta de FP</li> <li>• Incrementar oferta rotativa de vivienda de dos tipologías (monoparentales y familiares) con periodos de alquiler de 6 años</li> </ul>
Atender a los retos del envejecimiento y la dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar el espacio público para hacerlo accesible, seguro, atractivo, y que fomente relaciones sociales intergeneracionales</li> <li>• Impulsar el envejecimiento activo de los mayores, a través de su participación en organizaciones civiles y voluntarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de apartamentos acondicionados para mayores, que resuelvan los problemas de habitabilidad y accesibilidad</li> <li>• Potenciar los cursos de formación y empleo en servicios de cuidado de los mayores, geriatría, y animadores sociales especializados</li> </ul>
Igualdad de oportunidades, familia e infancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanzar en la igualdad efectiva de trato entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y familiar, a través de acciones positivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de policía municipal específica para solucionar situaciones de explotación sexual de mujeres, que incluyan medidas integrales</li> </ul>
Integración de los inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la formación de guetos sociales generados por una excesiva concentración territorial de la población inmigrante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de empleados públicos de origen extranjero que favorezca la comunicación directa en los puestos de back office o atención al público y servicios sociales asistenciales.</li> </ul>
Reequilibrio territorial y erradicación de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección de los desequilibrios sociales a través de las políticas y coberturas de los servicios públicos, y desarrollando planes específicos en las áreas más desfavorecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de inserción sociolaboral para grupos de personas con necesidades especiales y con algún grado de discapacidad, en las centros de la Agencia para el Empleo</li> <li>• Talleres de alfabetización digital en la zona sur y suroeste</li> </ul>
Seguridad y convivencia ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la seguridad a través del diseño urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo de la inclusión de comercios a pie de calle y medidas de iluminación adicional en los nuevos desarrollos urbanos de vivienda</li> </ul>
Potenciar el papel de la cultura en la Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los espacios de apoyo a la creación e impulsar la participación del tercer sector y la iniciativa privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de microespacios de incubación e innovación creativa en áreas con problemas de degradación urbanística y social</li> <li>• Potenciar el papel de la ciudad como centro turístico cultural de primer orden mundial.</li> </ul>
El deporte como seña de identidad de la ciudad y eje social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar espacios públicos imaginativos y polivalentes para mejorar la oferta de instalaciones deportivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de obstáculos del mobiliario urbano, ensanche de las aceras y la creación de ejes para prácticas deportivas.</li> </ul>

# 6

# PLAN DE ACCIÓN. ECONOMIA

Objetivo estratégico	Ejemplos líneas de acción	Ejemplos de acciones
Un entorno productivo competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular un clima de negocios favorable a las empresas</li> <li>• Madrid, sede de grandes empresas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de trámites y evaluación normativas municipales</li> <li>• Ventajas fiscales y administrativas para miniempresas tecnológicas</li> <li>• Programa de internacionalización para empresas proveedoras de empresas globales en Madrid. Refuerzo oficina apoyo inversor</li> </ul>
Un sector terciario avanzado y diversificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una ciudad de comercio y servicios de proximidad excellentes</li> <li>• Unos servicios basados en la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y excelencia en el comercio. Formación e introducción de nuevas tecnologías.</li> <li>• Plan de expansión del comercio electrónico.</li> <li>• Redes sociales como eje de productividad y comunicación para las empresas</li> <li>• Favorecer la implantación de las TICs en los procesos productivos.</li> </ul>
Un tejido servindustrial que responda a los nuevos retos de la Economía del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer el desarrollo de actividades económicas de alto contenido tecnológico</li> <li>• Promover la modernización y renovación de las instalaciones industriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la detección de innovaciones en los ámbitos del pensamiento (tesis doctorales, proyectos fin de carrera, etc.)</li> <li>• Laboratorio de experiencias innovadoras en materia de servicios colectivos concesionados.</li> <li>• Mapa de la base industrial tradicional susceptible de intervención</li> <li>• Minipolígonos para proyectos servindustriales tecnológicos.</li> </ul>
Políticas de empleo eficaces y coordinadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el resto de administraciones en políticas de empleo y formación.</li> <li>• Convergencia del mercado laboral madrileño con el de otras ciudades europeas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar prácticas en empresas para favorecer la inserción laboral</li> <li>• Fomentar una FP que responda a las demandas del tejido productivo</li> <li>• Estudio comparativo con otras ciudades europeas respecto horarios, actividad a tiempo parcial, formación continua, incentivos a la productividad, trabajo en red y teletrabajo...</li> </ul>
Generación y atracción de talento. Emprendimiento de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con las universidades y escuelas de negocio</li> <li>• Potenciar instrumentos de apoyo y financiación al talento y los emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación start ups y proyectos de emprendimiento con universidades</li> <li>• Apoyar la creación de fondos de inversión para impulsar ideas innovadoras y proyectos empresariales</li> </ul>
Adequado posicionamiento exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la ventaja competitiva de Madrid como una de las capitales mundiales del español.</li> <li>• Apostar por la organización en Madrid de eventos internacionales relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldar el desarrollo de la industria lingüística</li> <li>• Potenciar el idioma como activo cultural, factor estratégico en los negocios en la promoción internacional de Madrid y elemento de atracción turística.</li> <li>• Aumentar la presencia de Madrid en los Organismos Internacionales</li> <li>• Mantener la apuesta por las políticas de promoción y atención turística, con especial focalización en turismo de negocios.</li> </ul>

# 6

# PLAN DE ACCIÓN. GOBERNANZA

Objetivo estratégico	Ejemplos líneas de acción	Ejemplos de acciones
Una estructura organizativa y territorial eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva estructura organizativa destinada para una gestión más eficiente y coordinada, evitando duplicidades o solapamientos.</li> <li>Equilibrio entre descentralización y centralización como fórmula de acercamiento al ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ánalisis del organigrama del Ayuntamiento y su adecuación a las necesidades. Comparativa con otras ciudades.</li> <li>Evaluar la calidad de los servicios prestados por los distritos y sus equipamientos, para garantizar niveles equivalentes.</li> </ul>
Una gestión interna innovadora y eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalizar los procedimientos administrativos</li> <li>Promocionar e impulsar el uso de las nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implicación de los tramitadores en la mejora continua.</li> <li>Promover plataformas de comunidades virtuales.</li> </ul>
Una mejor financiación para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover un diseño tributario mejor definido</li> <li>Promover un sistema de financiación adecuado a los servicios municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar la participación en los impuestos autonómicos.</li> <li>Determinar los costes asociados a la ley de capitalidad y solicitar su compensación.</li> </ul>
Una racionalización del gasto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y control permanente sobre el coste de los Servicios</li> <li>Priorizar, entre los servicios prestados competencia de administraciones supramunicipales, los más relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un Plan Estratégico de Sostenibilidad Municipal</li> <li>Estudiar la oportunidad de alianzas con municipios metropolitanos para la prestación común de servicios.</li> </ul>
Unos servicios municipales eficientes y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuar la gestión de los servicios a criterios de eficiencia, eficacia y calidad.</li> <li>Fomentar las tecnologías en los sistemas de control y gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar nuevas formas de consorcios para la gestión compartida de servicios con otras administraciones.</li> <li>Impulsar entre la ciudadanía la “realidad aumentada”.</li> </ul>
Las relaciones con los ciudadanos: la participación y la transparencia informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensificar el principio de transparencia respecto a aspectos como la política tributaria</li> <li>Buscar nuevas fórmulas de participación para ayudar a la toma de decisiones de los representantes electos de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la evaluación en los planes y programas municipales.</li> <li>Crear un Consejo de Participación Infantil y Adolescente que programe acciones para el desarrollo personal.</li> </ul>
Una fructífera colaboración interadministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la participación de las grandes ciudades (Madrid y Barcelona) en el Consejo de Política Fiscal y Financiera.</li> <li>Impulsar la creación de consejos o asociaciones que tengan representatividad ante el Gobierno para el debate de las necesidades financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener el respaldo de las instituciones para que Madrid participe en el Consejo de Política Fiscal y Financiera.</li> <li>Aprovechar las posibilidades de la FEMP para generar ámbitos de trabajo propios de las grandes ciudades.</li> </ul>

# **Futuro Ciudad Madrid 2020**

Proceso de  
Reflexión Estratégica

**2 de marzo de 2011**