

ESTRATEGIA  
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
LA CIUDAD DE MADRID  
2022-2025

Octubre 2022

Subdirección General de Internacionalización  
Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global  
Área Delegada de Internacionalización y Cooperación  
Área de Gobierno de Vicealcaldía  
Ayuntamiento de Madrid



MADRID

*Este documento es el resultado de un proceso de análisis y de participación coordinado por la Subdirección General de Internacionalización del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación del Ayuntamiento de Madrid. El ejercicio consistió en un análisis-diagnóstico, además de la realización de una consulta a través de cuestionarios, entrevistas bilaterales y talleres de trabajo a más de ochenta personas de organizaciones e instituciones relacionadas con la internacionalización de la ciudad de Madrid. El proceso de consulta se realizó entre enero y marzo de 2022.*

Con el apoyo técnico de



ESTRATEGIA  
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
LA CIUDAD DE MADRID  
2022-2025

Octubre 2022



MADRID



# PRESENTACIÓN



El documento que tiene en sus manos nace con el objetivo de ser una visión de conjunto de la presencia de Madrid en el escenario global y también una hoja de ruta que detalle los planes y proyectos para seguirla ampliando. Ha sido elaborado con la participación de casi un centenar de organizaciones de carácter internacional que se relacionan con el Ayuntamiento de Madrid, tanto públicas como de la sociedad civil.

Estamos en el siglo de las ciudades, en un momento de crecimiento de la importancia de los temas urbanos en la agenda global. Por lo tanto, este análisis diagnóstico, participado y compartido, servirá para seguir trabajando en una ciudad más abierta, mejor relacionada, más conocida y con mayor influencia.

Madrid es la capital de España y el segundo municipio de la Unión Europea por número de habitantes, por lo que es un actor necesario y principal en todos los ámbitos de la diplomacia de ciudades, donde se reclama siempre nuestra presencia. Lejos quedan los tiempos en que la acción internacional de Madrid se limitaba a la recepción de delegaciones y a compartir la actividad municipal. Hoy, las redes de ciudades, los organismos multilaterales se multiplican para debatir, entender y proponer soluciones a los desafíos urbanos y trabajan con enorme rigor técnico y con marcos de monitorización establecidos.

Sin embargo, hay algo que permanece inalterado desde el inicio de estas labores, y es que Madrid ha entendido su papel y competencia en este ámbito, respetando la acción exterior de España, colaborando con el engrandecimiento de nuestro país, mientras

se busca incrementar la notoriedad que las múltiples capacidades y facetas de Madrid ofrecen al mundo.

Somos indudablemente una ciudad global, hermanada con toda Iberoamérica por lazos humanos, sociales y culturales; marcada por una incuestionable vocación europea; puente con África, y cada vez más conectada con Asia y el Pacífico. De ahí la necesidad de esta estrategia, centrada en la colaboración multilateral porque esa es la realidad en que vivimos cada día.

Hay muchas cifras que muestran lo que es Madrid: 3,3 millones de personas; 152.000 millones de euros de PIB; 181 nacionalidades; 220 conexiones aéreas directas, 3.200 horas de sol al año, 120 embajadas, 15 organismos internacionales.... pero por encima de las cifras lo que queremos mostrar son nuestras capacidades, nuestra calidad de vida, nuestra cultura, nuestros sueños compartidos, la manera en que acogemos a todos y la manera en que aprendemos de todos. Siempre hay algo que compartir en Madrid y siempre nos gusta que se nos conozca en el mundo. Abrir Madrid al mundo y abrir el mundo a Madrid. Colaborar con el desarrollo global, participar en las agendas urbanas y mejorar la vida de las personas allí donde residan es la base de este Marco Estratégico y de la actividad que va a impulsar.

Conocer Madrid es amar Madrid. Estamos orgullosos de trabajar para que cada vez más personas tengan presente nuestra ciudad.

Begoña Villacís Sánchez  
*Vicealcaldesa de Madrid*



**H**ablar de Madrid es hablar de una ciudad abierta, global, con vocación de incidencia en el mundo, referente en multitud de materias a nivel internacional y que aspira a continuar mejorando y prosperando en colaboración y contacto con las mejores prácticas de otras grandes urbes y procesos internacionales.

No es extraño encontrar, en cualquier lugar del planeta, a quienes hacen referencia a nuestra cultura, al carácter y calidad de nuestras gentes, a nuestra arquitectura, a nuestros parques, a nuestra red de transporte público y servicios urbanos, a nuestro dinamismo económico y social, a la seguridad de nuestras calles, a nuestra capacidad de acogida e integración, al talento con el que contamos y a la calidad de vida que atesoramos. Madrid es cada vez más global y atractiva en el mundo; esta es una realidad y una apuesta que debe configurar nuestro trabajo, proyección y progreso como una gran capital de creciente influencia en Europa y en el mundo.

Desde el Área Delegada de Internacionalización y Cooperación del Ayuntamiento de Madrid nos sentimos afortunados de asumir el papel de impulsar la presencia, colaboración e incidencia de Madrid en múltiples foros, procesos y agendas internacionales, así como de ser el altavoz de nuestra ciudad ante los principales interlocutores de todo el planeta.

De esta manera nos sumamos al esfuerzo de todo el Ayuntamiento para trabajar cada día para que nuestra ciudad sea el espacio moderno, próspero y avanzado en el que cada hombre y cada mujer puedan encontrar más y mejores posibilidades de desarrollo social y personal en una ciudad consciente y responsable de su papel en el mundo y de los retos

de la sostenibilidad que afrontamos a nivel global, a cuya resolución estamos decididos a contribuir en y desde nuestro municipio.

Mediante nuestra actividad en este sentido, Madrid, además, influye, colabora y ayuda a otros territorios en ese mismo propósito y genera, junto a éstos, un conjunto de conocimientos, buenas prácticas y proyectos demostrativos de todo tipo que se aplican a la mejora de la vida de la ciudadanía a través, entre otros, de lo que vienen denominándose agendas urbanas.

La diplomacia de ciudades es, en este contexto, un enorme ecosistema en constante desarrollo y con creciente protagonismo político.

El objetivo de esta Estrategia es ordenar la presencia de Madrid en una pléyade de materias, lugares, instituciones y foros interrelacionados, que ha llevado al gobierno de la ciudad a crear por primera vez un Área específica, ésta de Internacionalización y Cooperación, para impulsarlo y llevarlo a cabo.

Así, este documento, construido a partir de las consultas realizadas con más de cien organizaciones nacionales e internacionales, y con todas las Áreas municipales, encierra una reflexión sobre el qué, el cómo y con quiénes podemos llevar a cabo nuestro trabajo de la forma más efectiva y enriquecedora.

Partiendo de los principios que deben vertebrar la acción internacional de Madrid, el documento se basa en nuestras realidades y en los retos urbanos que afrontamos, tales como la recuperación y la prosperidad social y económica o el avance hacia la neutralidad climática y la sostenibilidad en todos sus

planos, y propone un conjunto de acciones articuladas para avanzar en su abordaje y resolución en entornos multilaterales, aprendiendo de otros, colaborando y, en no pocas ocasiones, liderando y nutriendo el diseño de las agendas urbanas en diferentes ámbitos.

Una actividad que no es ajena a los documentos que fundamentan la acción municipal, sino que se alinea con éstos: Plan Operativo de Gobierno, Acuerdos de la Villa, Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia de la ciudad de Madrid, Hoja de Ruta hacia la Neutralidad Climática de la ciudad de Madrid, Agenda Urbana de Madrid, Estrategia de Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y tantos otros. Estos textos y estrategias, en los que se plantea la gobernanza de la ciudad en el futuro y el modelo de ciudad al que aspiramos, son también la base para enseñar y aprender, para colaborar y mostrar las realidades, fortalezas y capacidades de Madrid y para conocer las de otros territorios y las propuestas que de ellos emanan.

Las materias en las que realizamos intercambios internacionales son, lógicamente, coincidentes con la amplia actividad municipal, pero corresponde singularizar más algunos de ellos que son, en nuestros días, la base del debate global sobre los asentamientos humanos y sobre los que debemos y deberemos incidir especialmente. Aspectos como el modelo de ciudad, con un urbanismo regenerador y con nuevos desarrollos urbanos fundamentados en la sostenibilidad, el avance hacia la neutralidad climática y la descarbonización de nuestra ciudad, la mejora de la calidad del aire, la inversión en transporte público, movilidad sostenible y economía verde, la inclusión social, la creación de cada vez mejores oportunidades de empleo para los madrileños, el acceso a la vivienda por parte de jóvenes y familias, o la formación, retención y atracción de talento en una multitud de sectores que van desde la digitalización a la salud o desde la educación hasta el diseño y la cultura, entre otros.

La Estrategia prevé para todo ello el mantenimiento y ampliación de la diversidad de labores que implica la acción internacional: diplomacia de ciudades,

redes y multilateralismo, acuerdos bilaterales, y participación en todo tipo de espacios de diálogo, eventos temáticos y acciones de promoción económica o cultural. Además, la interacción con la Unión Europea se prevé constante, mediante la participación en proyectos europeos y el trabajo con las instituciones comunitarias en materias normativas, de intercambio y de captación de fondos europeos. Todas estas acciones se desarrollan, a menudo, con la participación de otras áreas del Ayuntamiento o de otras entidades de la sociedad civil que apoyan y colaboran en las metas y cauces que describe la Estrategia.

Una de las fortalezas de Madrid, que la Estrategia prevé aprovechar, son los diversos organismos internacionales que pueden ayudarnos en la implementación, con particular atención a los que existen en nuestra ciudad; Agencias de Naciones Unidas, Embajadas, Cámaras de Comercio, Universidades y otras entidades multilaterales. También, por supuesto, nos apoyamos en la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, organismo auspiciado y financiado por el Ayuntamiento de Madrid, que nos facilita la cooperación intermunicipal con tantos países hermanos.

Y especialmente, dado que todo nuestro trabajo se incardina en la acción exterior de España y quiere contribuir a ella, son socios estratégicos de Madrid las Casas de Diplomacia Pública y las Fundaciones Consejo, que nos ayudan a llegar a espacios que no se pueden alcanzar únicamente desde el ámbito municipal, como la difusión cultural y la diplomacia empresarial, cubriendo prácticamente todo el globo. Por último, otros socios estratégicos amplían el espectro de la diplomacia de Madrid a asuntos como la mediación activa, los laboratorios de ideas o la difusión del pensamiento y posicionamiento internacional español.

En todo ello -una enorme cantidad y variedad de actividad- se trabaja y por todo ello se apuesta, porque Madrid quiere tener una presencia y visibilidad creciente a nivel internacional, y en muchas ocasiones también porque la capital moderna y destacada que

somos es reclamada para participar en todos estos ámbitos. Madrid es global, innova, se renueva, aspira a transformarse, genera emociones y despierta sueños que se construyen entre todos los madrileños y se proyectan en el atractivo e interés exterior de nuestra ciudad.

Trasladar y articular todos estos valores y objetivos de la forma más coherente, efectiva y relevante es el espíritu y el cuerpo de esta Estrategia, que viene también a inspirar la vocación de servicio a Madrid de todos los que tenemos el honor de aportar, en este caso desde el Área de Internacionalización y Cooperación, a esta ciudad cada vez más global, atractiva, influyente y comprometida con el mundo.

Santiago Saura Martínez de Toda  
*Concejal del Área Delegada de Internacionalización y  
Cooperación*



# ÍNDICE

12	Introducción
15	Resumen ejecutivo
19	Metodología de elaboración de la Estrategia
22	Escenario internacional, europeo, nacional y local
32	Análisis y diagnóstico
37	Principios de la Estrategia
41	Visión
42	Objetivo general y objetivos específicos
43	Líneas de actuación
56	Agentes implementadores y multiplicadores
63	Modalidades e instrumentos de coordinación e implementación
66	Marco presupuestario
67	Bibliografía
69	Glosario de siglas y acrónimos
70	Anexos



# INTRODUCCIÓN

## MADRID, CAPITAL GLOBAL, EUROPEA E IBEROAMERICANA, FRENTE A LA OPORTUNIDAD DE LA RECUPERACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD

A pocos años de concluir el primer cuarto del siglo XXI, Madrid es una ciudad plenamente comprometida con la consecución de un modelo de crecimiento más sostenible, inclusivo y respetuoso con el planeta, totalmente consciente tanto de las transformaciones sistémicas que deben producirse como de las necesidades de colaboración y coordinación multiactor y multidisciplinares que se derivan.

En el ámbito internacional, es precisamente en estas dos últimas décadas cuando se ha evidenciado más que nunca el rol que las ciudades juegan en el desarrollo sostenible. No porque sean el problema, sino porque son parte de la solución.

Actualmente, más de la mitad de la población mundial vive en ciudades. Según las previsiones de las Naciones Unidas, se estima que en el 2050 alrededor del 70 % de la población de la Tierra<sup>1</sup> vivirá en áreas urbanas. Las ciudades son ya el espacio donde se hace frente a los principales retos de la población mundial y, al mismo tiempo, donde se generan los motores de oportunidad para un cambio de paradigma global.

Desde su aparición a finales de 2019, la COVID-19 ha desencadenado la mayor crisis sanitaria de los últimos cien años. Con brotes que se han extendido por todo el mundo, las ciudades y áreas urbanas

fueron el punto de entrada de la pandemia, llegando a sumar hasta el 95 % de los contagios. No obstante, también se han convertido en la principal línea de defensa ante la crisis sanitaria. Se ha demostrado que las ciudades desarrollan una función catalizadora imprescindible en una recuperación más equitativa, verde e inclusiva, ofreciendo oportunidades únicas para responder, recuperarse y ser más resilientes a largo plazo.

Si antes de la pandemia de la COVID-19 ya se había intensificado el debate sobre una reforma de los espacios multilaterales y de la localización de la sostenibilidad y la acción climática, la situación de crisis mundial hizo aún más evidente la importancia de la colaboración y cooperación internacionales, así como la fuerza de los gobiernos locales en la atención a las necesidades de sus ciudadanos, en un concepto amplio e inclusivo de su denominación.

La coordinación de la respuesta a la crisis sanitaria ha sido la prioridad máxima de todos los niveles de gobierno en estos dos años. En paralelo, sin embargo, conscientes del reto de alcanzar la recuperación lo antes posible y de fortalecer la resiliencia de la economía y la sociedad, se han propuesto planes de recuperación en el ámbito europeo, nacional, autonómico y local, que se han ido conformando en un marco único de oportunidad de futuro para una sociedad global comprometida con el cambio sistémico que ya exigía la situación climática y de desigualdades prepandemia.

<sup>1</sup> Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Sociales y Económicos (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. Nueva York.

Las ciudades han planificado y ya están implementado sus estrategias de crecimiento y de servicios a la ciudadanía en este contexto de crisis pospandemia, de implementación de planes de recuperación y de compromiso con el bienestar global, la igualdad y el desarrollo sostenible. Los gobiernos locales van a ser los mayores implementadores de los recursos destinados a la recuperación, fortaleciendo aún más su papel como administración pública más próxima a la ciudadanía.

Aquellas ciudades capaces de adaptar su internacionalización de forma transversal a su acción local de recuperación y sostenibilidad, y de hacerlo de forma coordinada, colaborativa e inclusiva, van a ser las que lideren y muestren el camino de un desarrollo urbano sostenible en el segundo cuarto del siglo XXI.

La internacionalización de las ciudades, más allá de una herramienta para generar y atraer prosperidad, o para la creación de una marca-identidad, es también una estrategia clave para que las ciudades actúen como actores globales y un valor intrínseco de una buena gobernabilidad. Es una responsabilidad fundamental entender que una ciudad que apuesta por la colaboración y la reciprocidad con otras ciudades, por compartir sus proyectos, conocimientos y retos, y por formar parte del compromiso global en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, se convertirá en una mejor ciudad.

Madrid, como ciudad global, ha sufrido, como muchas otras urbes, una crisis sanitaria sin precedentes y afronta una crisis económica y social de dimensiones también excepcionales. Entre las medidas para afrontar la pandemia de la COVID-19 y asegurar una recuperación e incrementar la resiliencia de la ciudad en el futuro, se ha revisado el Plan Operativo de Gobierno (POG) 2019-2023<sup>2</sup>, con los Acuerdos de la Villa<sup>3</sup>, y se ha elaborado el Plan de Recuperación,

<sup>2</sup> Véase el Mapa Estratégico y Plan Operativo de Gobierno 2019-2023 (Consultado en julio de 2022).

<sup>3</sup> Véase el contenido de los Acuerdos de la Villa aprobados por el Ayuntamiento de Madrid en julio de 2020 (Consultado en julio de 2022).

Transformación y Resiliencia<sup>4</sup>, plenamente alineado con los marcos de recuperación europeos y estatales.

El Marco Estratégico para la Política de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional de la ciudad de Madrid (2018-2021)<sup>5</sup> se ha implementado de forma eficiente, incluso a pesar de la irrupción de la emergencia sanitaria y del cambio imprescindible de prioridades desde marzo de 2020. De hecho, durante la crisis generada por la COVID-19, el Ayuntamiento de Madrid ha mantenido su actividad internacional en las redes internacionales de ciudades y en los organismos multilaterales, sumando esfuerzos y liderando acciones de colaboración y cooperación frente a la emergencia sanitaria. Además, se ha trabajado en paralelo en la apuesta estratégica por la implementación de las políticas europeas de recuperación y el acceso a fondos europeos.

Además de la acción internacional y de diplomacia de ciudades, se ha definido como objetivo estratégico incrementar la internacionalización económica de la ciudad de Madrid y de la Marca Madrid a través de planes de negocio empresariales, de la atracción de talento e inversión extranjera y de la consolidación de la ciudad como destino turístico de alto impacto.

También se ha avanzado de manera clara e inequívoca en la planificación de la localización de la sostenibilidad y en el modelo de ciudad para las próximas décadas, manteniendo las inversiones prepandemia de transformación urbanística y medioambiental que permitan dotar a la ciudad de herramientas y espacios transformadores de prosperidad y calidad de vida.

El día 1 de septiembre de 2022 la Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid daba un primer paso de planificación para el período 2022-2025 con la aprobación del Marco estratégico de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>4</sup> Véase el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la ciudad de Madrid (Consultado en julio de 2022).

<sup>5</sup> Véase el Marco Estratégico para la política de ciudadanía global y cooperación internacional de la ciudad de Madrid 2018-2021 (Consultado en julio de 2022).

de la ciudad de Madrid 2022-2025<sup>6</sup>.

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 supone un segundo paso en el nuevo ciclo con un plan de acción internacional más relevante que nunca si se interpreta como una oportunidad única para consolidar, capitalizar y multiplicar el potencial internacional de la ciudad de Madrid. Una apuesta por convertir la capital en un referente global de la recuperación pos-COVID-19 y en un laboratorio de sostenibilidad, generadora y aceleradora de prosperidad, bienestar y calidad de vida.

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 se ha elaborado desde la perspectiva de una aportación transversal a los proyectos e iniciativas de una capital que desempeña y debe desempeñar un papel destacado en la reciprocidad mundial: la recuperación pospandemia no únicamente mantiene, sino que incrementa su compromiso por un planeta mejor para la ciudadanía de Madrid. El concepto amplio de ciudadanía de Madrid se ajusta, ahora más que nunca, a la cultura abierta y acogedora por la que es reconocida internacionalmente la ciudad.

Se propone, además, una estrategia ambiciosa en cuanto a su capacidad integradora y de coordinación de esfuerzos internos y externos. Una estrategia que incide en una diplomacia de ciudad estrechamente vinculada al impacto económico y social para la ciudadanía. Una estrategia coordinada por el Ayuntamiento de Madrid, pionera en cuanto a transparencia e indicadores de resultados, participativa, multiplicada por alianzas con actores externos, sostenible en el tiempo y dotada con los recursos adecuados para su implementación.

La internacionalización de la ciudad de Madrid es un instrumento prioritario en la planificación y la gestión de la política municipal. Debe ser, además,

<sup>6</sup> [http://www.madrid.es/UnidadEsDescentralizadas/FondosEuropeos/madrid.es/EspecialInformativo/Cooperacion%20internacional%20desarrollo/Ficheros%20Foro%20Madrid%20Solidaria/Borrador\\_Marco\\_Estrat%C3%A9gico.pdf](http://www.madrid.es/UnidadEsDescentralizadas/FondosEuropeos/madrid.es/EspecialInformativo/Cooperacion%20internacional%20desarrollo/Ficheros%20Foro%20Madrid%20Solidaria/Borrador_Marco_Estrat%C3%A9gico.pdf) (Consultado en septiembre de 2022).

un referente de compromiso público-privado por un crecimiento y una prosperidad sostenibles e inclusivos.

El impacto de la implementación de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 debe ser el incremento de la relevancia, influencia, coordinación, visibilidad y capacidad internacional de Madrid como capital global, europea e iberoamericana, acogedora, creativa, recuperada, transformada y vivida en un modelo social, económico y medioambiental comprometido con la sostenibilidad y la calidad de vida de su ciudadanía.

Es el momento adecuado para que Madrid sea más proactiva en su internacionalización, que aúne esfuerzos en acciones coordinadas de diplomacia y de inteligencia económica que fortalezcan su rol como agente global y capital europea. El proceso participativo que se ha llevado a cabo para elaborar esta estrategia es solo el primer paso necesario de una ciudad dispuesta a ser valiente, generosa y comprometida como nunca en este siglo XXI.

# RESUMEN EJECUTIVO

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 constituye un esfuerzo liderado por el Área Delegada de Internacionalización y Cooperación, a través de la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global y la Subdirección General de Internacionalización del Ayuntamiento de Madrid para planificar de forma estratégica, coordinada y participativa acciones que fortalezcan el papel de actor internacional de Madrid a medio y largo plazo.

Tiene como antecedente más cercano y es continuidad del Marco Estratégico para la política de ciudadanía global y cooperación internacional de la ciudad de Madrid 2018-2021, aprobado por la Junta de Gobierno el 31 de octubre de 2018. Sin embargo, por primera vez, se propone una estrategia de internacionalización de forma independiente a las acciones de cooperación internacional para el desarrollo de la ciudad, definidas en el Marco Estratégico de Ciudadanía Global y Cooperación para el Desarrollo de la ciudad de Madrid 2022- 2025<sup>7</sup>.

Con esta estrategia se plantea una apuesta por convertir Madrid en un referente global y europeo de la recuperación pos-COVID-19 y de la transformación urbana sostenible, resiliente, generadora y aceleradora de prosperidad, bienestar y calidad de vida. Se propone una internacionalización que acompañe al conjunto de la acción de gobierno de forma transversal, con capacidad para integrar esfuerzos internos y externos y para generar alianzas público-privadas.

La elaboración de la estrategia ha combinado una metodología cuantitativa con elementos cualitativos

y de participación. Además de una fase de análisis y diagnóstico del contexto internacional, nacional y local, se han recogido contribuciones de diferentes agentes y actores a través de cuestionarios, entrevistas y talleres de trabajo realizados entre enero y marzo de 2022. El resultado es una estrategia pragmática en su planteamiento gracias a las contribuciones críticas y constructivas recogidas, y ambiciosa en su implementación e impacto a medio-largo plazo.

## Visión y principios

Los fundamentos de esta Estrategia de Internacionalización se asientan en la convicción de que Madrid requiere de una proyección exterior y una internacionalización a la altura de su ambición y de su función como institución capitalizadora de los actores económicos, sociales y culturales.

Parte, además, de un contexto internacional, europeo y nacional enmarcado en el compromiso de localización de las agendas internacionales de sostenibilidad y desarrollo urbano sostenible; de la oportunidad de una inversión estratégica gracias a los recursos procedentes de los marcos de recuperación europea y española; y de la implementación de proyectos transformadores de regeneración urbana que consoliden un modelo de ciudad inclusiva y resiliente.

Es, por tanto, una internacionalización local, ya que persigue un impacto económico y social en un territorio, pero también una internacionalización global, porque contribuye a fortalecer las capacidades de las ciudades para incidir en el desarrollo urbano sostenible en todo el planeta.

<sup>7</sup> Véase el borrador del Marco Estratégico de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional para el Desarrollo de la ciudad de Madrid 2022-2025 (Consultado en julio de 2022).

La estrategia se basa en estos principios:

- o Comprometida con las agendas globales y alineada transversalmente con la acción de gobierno, priorizando la consecución, aceleración y capitalización de las políticas y los planes de recuperación y sostenibilidad ya en marcha.
- o Ambiciosa, dinámica y flexible, capaz de adaptarse a los cambios en el contexto internacional y capitalizando las ventajas y potencialidades de la ciudad.
- o Con carácter duradero y sostenible en el tiempo, apostando por un marco temporal más amplio que el de los mandatos de gobierno que asegure esfuerzos continuados y recursos estables a medio y largo plazo.
- o Coordinada, coherente y eficiente, tanto internamente como externamente, optimizando los recursos y las herramientas de diplomacia de ciudades y de inteligencia económica.
- o Orientada a resultados, pragmática y pionera en su medición, con planes anuales de acción, e indicadores específicos que inciden de forma transparente en el seguimiento y la evaluación del impacto.
- o Participativa, multiplicadora y aglutinadora, interactuando con actores públicos y privados tanto en la elaboración de la estrategia como en la propuesta de espacios y alianzas de colaboración, revisión y diálogo en su implementación.

### Objetivo general, objetivos específicos y líneas de actuación

El objetivo general de la Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022- 2025 es incrementar la relevancia, influencia, coordinación, visibilidad y capacidad internacional de Madrid como capital global, europea e iberoamericana, acogedora, creativa, recuperada, transformada y vivida en un modelo social, económico y medioambiental comprometido con la sostenibilidad y la calidad de vida de su ciudadanía.

En paralelo, se plantean cinco objetivos específicos

que inciden directamente en la consecución del objetivo general y en la capacidad del Ayuntamiento de Madrid de liderar acciones que tengan un impacto real en la internacionalización de la ciudad a medio- largo plazo. Además de la inversión en un modelo de ciudad referente de transformación sostenible y de recuperación, el Ayuntamiento de Madrid debe consolidar espacios y alianzas multiplicadoras público-privadas para la internacionalización de la ciudad; potenciar una cultura institucional en torno a la internacionalización como herramienta prioritaria y transversal de la acción de gobierno; ofrecer e incrementar la formación y oportunidades de internacionalización al tejido social, productivo y académico de la ciudad; además de fortalecer las estructuras existentes y los recursos de internacionalización.

Estos objetivos específicos responden a una acción proactiva y multiplicadora en el marco de oportunidad ya definido y se concretan en un marco lógico innovador y pionero en estrategias de internacionalización a escala local.

Las líneas de actuación, cada una de ellas con indicadores de seguimiento y una propuesta de actividades y posibles agentes implementadores y multiplicadores, responden a los cinco retos definidos en el objetivo general para incrementar la internacionalización de la ciudad: relevancia, influencia, coordinación, visibilidad y capacidad.

Además de definir las líneas de actuación, el marco lógico propone elementos para la implementación y monitoreo de la estrategia que están conceptualizados de forma integrada y conforman una herramienta única de planificación.

### Agentes implementadores y multiplicadores

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid requiere de la colaboración con otros actores para su implementación. Las ciudades que han definido con éxito su identidad y su acción

internacional lo han hecho siempre sobre la base de un modelo de colaboración público-privada, con alianzas que han permitido tanto una narrativa común como un impacto coordinado.

La ciudad de Madrid es sede de organismos multilaterales, instituciones europeas, además de las embajadas como capital de España. El Ayuntamiento forma parte de las Casas y Fundaciones Consejos más importantes, así como de las principales redes de ciudades europeas e internacionales. Las empresas, organizaciones culturales y sin ánimo de lucro, universidades, escuelas de negocio y *think tanks* de la ciudad son agentes activos y claves en el desarrollo económico y social de la ciudad. Representantes de todos estos sectores han participado en el proceso de elaboración de la estrategia y se pretende crear espacios y oportunidades de colaboración también en su implementación.

A partir de un modelo flexible acorde con las visiones, capacidades e intereses de los diferentes actores, la estrategia plantea posibilidades de cerrar acuerdos bilaterales y alianzas multiactor que permitan alinear esfuerzos a medio-largo plazo, así como definir acciones específicas a corto plazo.

La Estrategia de Internacionalización 2022-2025 requiere de un pacto de ciudad público-privado que incremente la relevancia e influencia internacional de Madrid, y que multiplique, al mismo tiempo, la de todos los actores que conforman y contribuyen diariamente al desarrollo sostenible de la ciudad.

### Modalidades e instrumentos de coordinación e implementación

La coherencia y coordinación en la implementación de la estrategia fueron elementos críticos destacados en la fase de consulta de la elaboración de la estrategia. Con el objetivo de asegurar los mecanismos más eficientes que requiere la estrategia proactiva, multinivel y multiactor que se propone, se plantea tanto un instrumento de coordinación interna como uno externo. Además, se refuerza la

necesidad de una “ventanilla única” y del rol de la Subdirección General de Internacionalización, de la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global, y del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación en la implementación y el seguimiento de la Estrategia.

La Mesa Transversal de Acción Internacional, creada en 2019, aglutina a órganos y entidades municipales y supone un espacio ya existente que se puede reforzar con reuniones periódicas dedicadas al intercambio de información sobre los proyectos y las actividades de internacionalización, así como al monitoreo y seguimiento de estos.

Respecto a la colaboración externa, al igual que se creó en 2019 el Foro Madrid Solidaria como espacio de diálogo para la construcción de la política pública de desarrollo y cooperación, se propone la iniciativa Equipo Madrid (Vector Madrid), con el objetivo de sumar esfuerzos público-privados para fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid.

En cuanto a las herramientas de implementación, se contemplan tanto la captación de recursos de los fondos europeos de recuperación o de otras instancias institucionales, como acuerdos de colaboración con administraciones y organismos; acuerdos bilaterales con otras ciudades (hermanamientos, acuerdos técnicos) o la participación en las redes de ciudades.

Como instrumentos específicos de la estrategia, se proponen la elaboración de un plan de comunicación y difusión, de planes piloto en zonas geográficas prioritarias, la participación en eventos, así como la organización de talleres, seminarios, conferencias o de iniciativas de participación o capacitación.

### Sistema de seguimiento y evaluación

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 se ha elaborado con el convencimiento de la necesidad de un marco de implementación continuado y a largo plazo. Por ello,

no incide únicamente en dos ciclos de gobierno (2019-2023 y 2023-2027), sino que plantea la posibilidad de que la estrategia se extienda al período 2025- 2030. Para ello, se plantean planes de acción anuales que doten a la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 de flexibilidad frente al posible cambio de contexto, así como de indicadores cuantitativos y cualitativos de consecución de los resultados previstos. Por otra parte, se llevará a cabo una revisión específica de la estrategia a los dos años de su puesta en marcha (evaluación intermedia en diciembre de 2023), así como a los cuatro años (evaluación final en diciembre de 2025) con el objetivo de extender su implementación para el período 2025-2030.

### Marco presupuestario y de gestión

La implementación efectiva de la estrategia supone una revisión rigurosa de los recursos humanos necesarios y de la introducción de las líneas de implementación en el plan de subvenciones y en los acuerdos con los organismos e instituciones que son agentes multiplicadores directos.

La estrategia no descarta la posibilidad de dotar de estructuras financieras público-privadas a la internacionalización de la ciudad de Madrid en las que el sector privado u otras administraciones puedan aportar recursos para la implementación de iniciativas y actividades contempladas en la Estrategia de Internacionalización 2022-2025.

# METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La elaboración de la estrategia ha sido coordinada por la Subdirección General de Internacionalización, como responsable de las políticas de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid, y dependiente de la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global y del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación<sup>8</sup>.

En la elaboración de la estrategia se ha combinado un trabajo de diagnóstico del contexto internacional, nacional y local con un trabajo cualitativo de recogida de contribuciones de actores internos y externos.

Se ha dividido en diferentes fases:

Fase 1: Análisis de diagnóstico del contexto internacional, nacional y local

Orientada a comprender y contextualizar las iniciativas, ya consolidadas o programadas, a través de un trabajo de revisión bibliográfica y de consultas de fuentes secundarias. Se ha procedido a revisar los documentos más relevantes en el contexto municipal, como el Plan Operativo de Gobierno de la ciudad de Madrid 2019-2023, los Acuerdos de la Villa COVID-19, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la ciudad de Madrid, la Estrategia de Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 o la Estrategia Madrid 360<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> El Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 27 junio de 2019 estableció la organización y competencias del Área de Gobierno de Vicealcaldía creando el Área Delegada de Internacionalización con competencias en materia de internacionalización, fondos europeos y cooperación al desarrollo. De esta área depende la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global, que se estructura en la Subdirección General de Ciudadanía Global y Cooperación al Desarrollo, la Subdirección General de Internacionalización y la Subdirección General de Fondos Europeos. Véase organigrama en la página web del Ayuntamiento de Madrid. (Consultado en julio de 2022).

<sup>9</sup> Véase el listado completo de planes estratégicos consultados en el apartado de Bibliografía.

Se han revisado también documentos y marcos de actuación en el ámbito estatal, como la Estrategia España 2050, la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030, el Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030, la Agenda Urbana Española y la Estrategia de Acción Exterior 2021-2024, entre otros<sup>10</sup>.

Finalmente, se han consultado documentos y marcos de actuación europeos y globales, como el Plan de Recuperación para Europa-NextGenerationEU<sup>11</sup>, la Agenda Urbana para la Unión Europea<sup>12</sup>, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible o la Nueva Agenda Urbana<sup>13</sup>. Además, se incorporó a la fase de diagnóstico una consulta de otras estrategias de internacionalización de diferentes ciudades, como París, Nueva York, Estocolmo o Ámsterdam<sup>14</sup>.

Fase 2: Comprensión cualitativa del contexto, las oportunidades y las tendencias

Orientada a comprender y contextualizar la estrategia de internacionalización a partir de la interacción directa con representantes de administraciones públicas, instituciones, organismos multilaterales, empresas privadas y sociedad civil. Esta fase se definió desde el inicio como participativa y muy abierta, con el objetivo de recabar opiniones, prioridades, reflexiones y datos cualitativos de los diferentes actores.

<sup>10</sup> Ídem.

<sup>11</sup> Más información en: [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es)

<sup>12</sup> Más información en: [https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urban-agenda-eu\\_es](https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urban-agenda-eu_es)

<sup>13</sup> Véase el listado completo de documentos de la Unión Europea consultados en el apartado de Bibliografía.

<sup>14</sup> Véase el apéndice A.

En total, en el proceso de participación han intervenido más de ochenta personas, incluido personal del propio Ayuntamiento. Las herramientas de participación han sido las siguientes:

- o Cuestionario enviado a instituciones académicas, escuelas de negocio, organismos internacionales y multilaterales basados en Madrid, o con los que el Ayuntamiento de Madrid mantiene relaciones, redes de ciudades, casas y fundaciones y otros actores<sup>15</sup>. En total, se enviaron cuestionarios a 45 instituciones, con un porcentaje de respuestas del 50 %<sup>16</sup>. Los cuestionarios se remitieron a finales del mes de enero de 2022 y se mantuvieron abiertos hasta el 18 de marzo de 2022.

- o Entrevistas en profundidad con actores clave del Ayuntamiento de Madrid, de la Comunidad de Madrid y con otras instituciones relevantes. En total, se han llevado a cabo catorce entrevistas<sup>17</sup>, nueve de las cuales con departamentos del propio Ayuntamiento. Las entrevistas bilaterales se llevaron a cabo entre los meses de febrero y abril de 2022.

- o Talleres con tres grupos focales: sector privado; proyectos u organismos público-privados del Ayuntamiento; casas y fundaciones<sup>18</sup>. Estos talleres se llevaron a cabo en el mes de febrero de 2022 y contaron con la participación de veinte instituciones.

Fase 3: Identificación de objetivos estratégicos, líneas de actuación e instrumentos de intervención e indicadores

Orientada a la sistematización del material recogido

<sup>15</sup> Véase Anexo 1 con el listado de organizaciones a las que se remitió el cuestionario. En el Apéndice B se pueden consultar todos los cuestionarios recibidos.

<sup>16</sup> En algunos casos, las organizaciones consultadas no respondieron directamente el cuestionario, pero formaron parte de los talleres de trabajo o solicitaron una entrevista bilateral. Se han considerado estos casos como cuestionarios respondidos a efectos del porcentaje final.

<sup>17</sup> Véase Anexo 2 con el listado de personas que participaron en las reuniones bilaterales o en los talleres.

<sup>18</sup> Véase Anexo 3 con el listado de organizaciones que participaron en los talleres.

a partir de las fuentes primarias y secundarias de las dos primeras fases. Se elaboró un marco lógico de resultados con objetivos generales y específicos, así como líneas de actuación, modalidades de implementación e indicadores de seguimiento. En este marco lógico se incluyó la relación entre la Estrategia de Internacionalización, el Plan Operativo de Gobierno y los Acuerdos de la Villa, así como la localización de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en la ciudad de Madrid.

Fase 4: Redacción y presentación

Redacción final de la estrategia, de su resumen ejecutivo, y elaboración de material gráfico de apoyo para la comprensión y difusión de los objetivos y acciones propuestas. También se incluyeron recomendaciones de involucración de los actores que participaron en el proceso de elaboración de la estrategia.

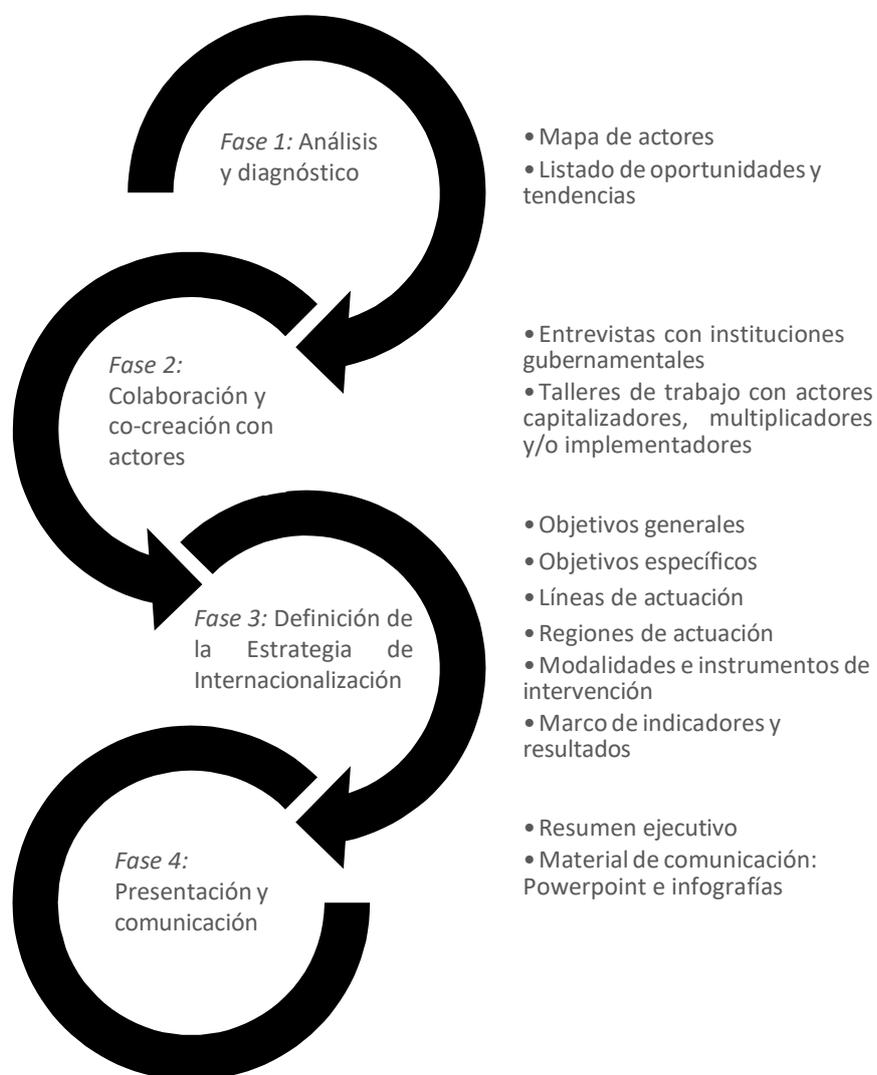


Figura 1. Resumen de fases y productos por fase en el proceso de elaboración de la estrategia.  
Fuente: elaboración propia.

# ESCENARIO INTERNACIONAL, EUROPEO, NACIONAL Y LOCAL

Madrid es una ciudad global, reconocida internacionalmente por ser la capital de España, puente histórico entre América Latina y España, sede de organismos de Naciones Unidas como la Organización Mundial del Turismo (OMT), o de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), entre otros. Es la segunda ciudad de la Unión Europea por población y una de las tres mayores aglomeraciones urbanas que aportan de manera más significativa al PIB europeo.

Dispone de una red de infraestructuras única en España y en el sur de Europa, tanto por las inversiones de las últimas décadas en el aeropuerto de Barajas como por el desarrollo de las líneas de alta velocidad, con la capital de España como punto focal.

La inversión extranjera en Madrid supone más de la mitad<sup>19</sup> del total de la inversión en España, concentra las sedes de las principales empresas del Íbex-35 y es la ciudad más visitada de España<sup>20</sup>, con el mayor número de turistas extranjeros. Su patrimonio cultural y museístico fue reconocido por la UNESCO en el 2021, al inscribir el enclave del Paisaje de la Luz<sup>21</sup>, conformado por el paseo del Prado y el Buen Retiro, en la lista de Patrimonio Mundial, en la categoría de Paisaje Cultural.

En los ránquines internacionales<sup>22</sup>, la ciudad destaca

19 En 2021, las cifras para el conjunto de la Comunidad de Madrid son del 72,8 % de la inversión extranjera llegada a España. Véase: <https://madridinvestmentattraction.com/noticias/madrid-atrajo-el-728-de-la-inversion-extranjera-llegada-a-espana-en-2021/>

20 La cifra total de visitantes a la ciudad en el año 2021 fue de 4,9 millones, el 38 % de los cuales fueron internacionales. Véase: [https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2022-02/MADRID%20EN%20CIFRAS%202021\\_2.pdf](https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2022-02/MADRID%20EN%20CIFRAS%202021_2.pdf)

21 Véase: <https://paisajedelaluz.es/>

22 Véase el informe de posicionamiento de Madrid en los diferentes

por su calidad de vida y su habitabilidad, y ha ido escalando puestos en los últimos años con la inversión en movilidad sostenible, reducción de la contaminación o la mejora de la calidad del aire. Tiene una oferta diversa y reconocida de hoteles, restaurantes y establecimientos comerciales.

Desde la llegada de la democracia a España, tras la dictadura franquista, todos los planes estratégicos de la ciudad han incluido en su acción de gobierno la internacionalización de la ciudad, principalmente por el impacto económico que supone. Sin embargo, en los últimos años se han incrementado los esfuerzos por asumir un liderazgo en la diplomacia de ciudades, la cooperación, la colaboración y el intercambio de experiencias.

El contexto internacional, europeo y nacional actual es complejo, pero supone una oportunidad única para transformarse y explicar esa transformación. La mayoría de las ciudades que han conseguido una identidad internacional fuerte y consolidada lo han logrado gracias a su contribución e innovación frente a retos que otras ciudades comparten. Lo han hecho superando crisis económicas, sociales, de seguridad, desastres naturales, etc.

Las estrategias de internacionalización focalizadas en un posicionamiento de marca para atraer turismo fueron una prioridad sobre todo en los años 1980 y 1990, a fin de atraer la inversión extranjera. A partir de los procesos de globalización financiera y deslocalización de los primeros años del siglo XXI, el concepto se amplía con las estrategias para captar y retener talento, principalmente a partir de la crisis financiera de 2008. En la actualidad, la

ránquines internacionales: Madrid en el Mundo. Informe de Posicionamiento Global 2020 (Consultado en julio de 2022).

internacionalización de las ciudades debe incorporar un nuevo elemento clave para alcanzar el éxito: la capacidad de implementar y acelerar la recuperación y el desarrollo sostenible en el ámbito urbano y acompañar a la transformación de otros territorios impactando en la justicia climática y social global.

La ciudad de Madrid ha planificado en los dos últimos años un marco de recuperación y de sostenibilidad. Una estrategia de internacionalización que acompañe su implementación es una oportunidad única de alinear esfuerzos y de coordinar alianzas.

### El compromiso con las agendas globales de sostenibilidad

En el 2015, los Estados miembros de Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>23</sup>, que incluye, entre otros, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 11 (ODS11): “Hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. Por primera vez se reconocía el potencial de crecimiento y desarrollo de las ciudades y su rol como artífices de cambios positivos y motores de oportunidad para un cambio de paradigma global. Otros acuerdos relevantes, como el Acuerdo de París sobre el cambio climático<sup>24</sup>, incidieron en el cometido imprescindible de los gobiernos subnacionales y locales en la acción hacia la consecución de las metas propuestas.

Las ciudades bien planificadas y administradas, que se gobiernan de manera inclusiva, aceleran el desarrollo económico, ambiental y social, aumentan la resiliencia y reducen los impactos climáticos y las causas de los conflictos. Los sistemas de ciudades y asentamientos humanos bien gestionados pueden tener un gran impacto en el logro nacional del desarrollo sostenible.

Con el ODS11, los Estados miembros no solo reconocieron la magnitud del fenómeno de la

urbanización, sino también el papel clave de las ciudades en la economía global, la agenda del cambio climático, el uso y consumo de los recursos naturales, así como su contribución al avance social y las innovaciones.

El reconocimiento de la contribución de una buena urbanización para alcanzar el desarrollo sostenible culminó con la histórica adopción de la Nueva Agenda Urbana<sup>25</sup>, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible

- Habitat III, celebrada en Quito (Ecuador), en octubre de 2016. La Nueva Agenda Urbana reafirma una noción positiva de las ciudades, demostrando que, si se planifica y se gestiona bien, la urbanización puede ser una fuerza transformadora en favor de la prosperidad y el bienestar inclusivos, al tiempo que protege el medio ambiente y lucha contra el cambio climático.

La implementación de la Nueva Agenda Urbana incorpora como prioridad, además, la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como la planificación y el diseño urbanos, integrados a largo plazo, como una de las herramientas que las ciudades tienen a su disposición para conseguir que la competitividad, el crecimiento económico y el desarrollo urbano tengan lugar sin dejar a nadie atrás y sin perjudicar al planeta.

Las ciudades y los diferentes actores que influyen en su futuro, tanto desde el sector público como desde el privado o la sociedad civil, tienen el enorme reto de hacer que el crecimiento urbano, que ha sido el motor del desarrollo global, sea también inclusivo y sostenible.

En septiembre de 2019, el secretario general de la ONU apeló a todos los sectores de la sociedad a que se movilizasen para una década de acción (2020- 2030) para la implementación de la Agenda 2030 en tres niveles: acciones a escala global para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de

<sup>23</sup> Véase la resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas

A/RES/70/1 (Consultado en julio de 2022).

<sup>24</sup> Véase el Acuerdo de París (Consultado en julio de 2022).

<sup>25</sup> Véase la Nueva Agenda Urbana (Consultado en julio de 2022).

Desarrollo Sostenible; acciones en el ámbito local que incluyan las transiciones necesarias en las políticas, los presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y acciones por parte de las personas, incluidas la juventud, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, los sindicatos, los círculos académicos y otras partes interesadas, para generar un movimiento imparable que impulse las transformaciones necesarias.

Dos años más tarde y en pleno estallido de la pandemia, en septiembre de 2021, António Guterres presentaba la iniciativa Nueva Agenda Común<sup>26</sup> en la Asamblea General de Naciones Unidas. Ante la evidencia del retroceso de la implementación de las agendas globales de desarrollo sostenible y de acción climática debido a la crisis por la COVID-19, Naciones Unidas proponía una agenda de acción para acelerar la consecución de los objetivos marcados, en un marco de colaboración, solidaridad y pacto global. Reforzaba, de este modo, el rol del ODS17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, no únicamente en los espacios multilaterales, sino también entre los gobiernos a todos los niveles y la población.

En este contexto de llamada a la acción de Naciones Unidas, los gobiernos nacionales, regionales y locales están reforzando sus estrategias y planes de acción para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y su compromiso con la acción climática.

El Ayuntamiento de Madrid está en pleno proceso de implementación de las agendas internacionales que promueven la acción colectiva, multinivel y multiactor para abordar los retos globales y locales. La Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana, así como los acuerdos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, constituyen marcos de acción con los que Madrid se vincula y se compromete a contribuir en las transformaciones enunciadas en el contexto de los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

26 Más información en: <https://www.un.org/es/un75/common-agenda>

En marzo de 2021, el Ayuntamiento aprobaba la Estrategia de Localización de los ODS en la ciudad de Madrid<sup>27</sup> y, en julio de 2022, el Plan de Movilidad Sostenible Madrid 360<sup>28</sup>, que aglutina la Estrategia de Sostenibilidad Ambiental Madrid 360<sup>29</sup>, la Hoja de Ruta para la Neutralidad Climática, el Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT) y el Plan Estratégico de Seguridad Vial 2021- 2023. También en el 2021, presentaba el inicio del proceso de diseño e implementación de la Agenda Urbana de Madrid<sup>30</sup>, siguiendo la metodología propuesta por la Agenda Urbana Española<sup>31</sup>. En septiembre de 2022, la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid aprobaba el Plan de Acción Local de la Agenda Urbana de la ciudad de Madrid<sup>32</sup>.

La localización de las agendas globales de desarrollo es una de las herramientas más efectivas de aceleración y, en los próximos años, se va a intensificar la inversión en las ciudades comprometidas en la recuperación sostenible y con capacidad de implementación a través de colaboraciones y alianzas.

La movilización de actores públicos y privados de Madrid para la aceleración de la implementación de estas agendas globales va a convertirse en el factor decisivo y diferenciador de la capacidad de

27 Véase la Estrategia de Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030 en la ciudad de Madrid (Consultado en julio de 2022).

28 <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Madrid-aprueba-definitivamente-su-Plan-de-Movilidad-Sostenible-Madrid-360/?vgnextfmt=default&vgnextoid=b932e0fc208d1810VgnVCM-1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD#:~:text=La%20Junta%20de%20Gobierno%20ha%20aprobado%20hoy%20el%20texto%20definitivo,de%20la%20capital%20hasta%202030> (Consultado en septiembre de 2022).

29 <https://diario.madrid.es/wp-content/uploads/2019/09/Avance-Estrategia-Sostenibilidad-Ambiental-Madrid-360.pdf>

30 Más información sobre la Agenda Urbana Madrid en: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Cooperacion-y-Ciudadania-Global/Internacionalizacion/Agenda-Urbana-Madrid-2030/?vgnextfmt=default&vgnextoid=d08b95be4520c710VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=58c8a904a4d28610VgnVCM1000001d4a900aRCRD> (Consultado en septiembre de 2022).

31 Más información sobre la Agenda Urbana Española en: <https://www.aue.gob.es/>

32 <https://decide.madrid.es/system/documents/attachments/000/007/487/original/3779c5bafc46109e4b9f57fbee6f680b5224c302.pdf> (Consultado en septiembre de 2022).

## Implementación de las agendas globales de sostenibilidad en la ciudad de Madrid



Figura 2. Localización de las agendas de sostenibilidad y de desarrollo sostenible en la ciudad de Madrid. Fuente: elaboración propia.

transformación y transición climática y sostenible de los territorios.

La creación de alianzas en el ámbito local, situando el ODS17 como el marco de intervención más estratégico, supone una prioridad máxima. Es por ello que un modelo de internacionalización adecuado al contexto internacional de los próximos años debe también basarse en la colaboración entre actores públicos-privados, entre ciudades y entre territorios, al tiempo que multiplica la capacidad de acción y aporta la coherencia y los recursos necesarios al desarrollo sostenible que exigen los retos y las emergencias del futuro.

### La senda de los marcos de recuperación y resiliencia en Europa y España

La economía mundial sufrió una contracción histórica en el 2020 debido al impacto de la COVID-19. El

retroceso fue evidente en la economía europea. En la ciudad de Madrid, por ejemplo, se produjo una disminución del PIB del 10,5 % en el primer año de la pandemia<sup>33</sup>.

La necesidad de adoptar medidas y proporcionar recursos que amortiguaran las consecuencias negativas e iniciaran un proceso de recuperación fue rápidamente identificada por la Unión Europea, que aprobó un plan de recuperación en julio de 2020.

El Plan de Recuperación para Europa<sup>34</sup>, denominado NextGenerationEU, es el mayor instrumento de estímulo económico jamás financiado por la Unión Europea y tiene como objetivo principal responder

<sup>33</sup> Véase el informe Situación y Perspectivas Económicas de la ciudad de Madrid del primer semestre de 2021 (Consultado en julio de 2022).

<sup>34</sup> Más información en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1/language-es>

de manera conjunta y coordinada a los efectos de la pandemia, pero también contribuir a una Europa más ecológica, digital y resiliente frente a los retos del futuro.

La inversión total es de 750.000 millones de euros<sup>35</sup>, canalizados a través de dos instrumentos financieros: el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) y la Ayuda a la Recuperación para la Cohesión y los Territorios de Europa (REACT-UE). Más del 50 % del importe de NextGenerationEU apoyará la modernización de los países de la Unión Europea a través de la investigación, la innovación, las inversiones en transiciones climáticas y digitales, además de la protección de la biodiversidad y la igualdad de género.

Para acogerse al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, los Estados miembros deben presentar planes nacionales de recuperación y resiliencia en los que se definen programas de actuación. España aprobó el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia<sup>36</sup> en abril de 2021 y, de la dotación total de los fondos europeos, recibirá 140.000 millones de euros.

En este contexto, el Ayuntamiento de Madrid elaboró en el 2021 el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la ciudad de Madrid, con un potencial de inversión directa de hasta 3.900 millones de euros, a fin de posicionarse frente a las oportunidades que abrían los fondos de recuperación europeos. El Plan establece 105 proyectos prioritarios alineados con el Plan Operativo de Gobierno 2019-2023 y su revisión en los Acuerdos de la Villa, así como con la localización de las agendas globales de sostenibilidad ya mencionadas.

En paralelo, y con el objetivo de agilizar la ejecución del Plan de Recuperación, ampliar las fuentes de financiación público-privada, maximizar la captación y aprovechamiento de fondos europeos,

<sup>35</sup> Se mencionan las cantidades aprobadas y no los valores a precios corrientes.

<sup>36</sup> Véase el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España (Consultado en julio de 2022).

el Ayuntamiento de Madrid se dotó en el 2021 de una Subdirección General de Fondos Europeos, dentro del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación.

La ciudad de Madrid ya participaba en diversas convocatorias de financiación europeas a través de los Fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional), como las Urban Innovative Actions (UIA)<sup>37</sup>; URBACT<sup>38</sup>; la de Partnerships for Sustainable Cities<sup>39</sup>; o en el marco de Horizon 2020, iniciativas como PACTESUR (Protect Allied Cities against Terrorism in Securing Urban Areas)<sup>40</sup>, CIVITAS-ECCENTRIC<sup>41</sup>, CLEVER<sup>42</sup>o FREVUE (Freight Electric Vehicles in Urban Europe)<sup>43</sup>.

De los fondos NextGenerationEU, a fecha de septiembre de 2022, se habían resuelto ocho de las convocatorias a las que se ha presentado el Ayuntamiento de Madrid, siendo el importe total de

<sup>37</sup> Véase el proyecto MARES (Resilient Urban Ecosystems for a Sustainable Economy) con casi cinco millones de euros entre 2016 y 2019: <https://www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/madrid>

<sup>38</sup> Madrid se integra en cuatro proyectos a través de este programa europeo: Building Health Communities (<https://urbact.eu/building-healthy-communities>); OPENCities (<https://urbact.eu/opencities>); EVUE-Electric Vehicles in Urban Europe (<https://urbact.eu/evue>); y UrbSecurity-Planning for Safer Cities (<https://urbact.eu/urbsecurity>).

<sup>39</sup> Este programa europeo tiene como objetivo fortalecer la gobernanza urbana mediante el apoyo a la sostenibilidad social, ambiental o económica por medio de la asociación entre dos ciudades, una procedente de la Unión Europea y otra de un país de fuera de la Unión. En 2018, Madrid presentó un proyecto juntamente con Praia, capital de Cabo Verde, centrado en la gobernanza local en materia de agua y saneamiento en el marco de la Agenda 2030. También participó en una iniciativa con Dakar de la Asociación Mundial de Grandes Metrópolis para mejorar la gobernanza local en materia de transición energética. Véase: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/programmes/partnerships-sustainable-cities\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/programmes/partnerships-sustainable-cities_en)

<sup>40</sup> Proyecto europeo que reúne a 11 ciudades y que tiene como objetivo empoderar a las ciudades y los actores locales en el campo de la seguridad de los espacios públicos urbanos frente a amenazas terroristas. Véase <https://www.pactesur.eu/>

<sup>41</sup> Proyecto de investigación europeo para probar medidas innovadoras que mejoren la movilidad sostenible en la periferia y en la logística urbana de transporte de mercancías. Véase <https://civitas.eu/projects/eccentric>

<sup>42</sup> Proyecto europeo de codiseño socialmente inclusivo de soluciones ecológicas adaptadas localmente para la regeneración urbana en ciudades. Véase: <https://clevercities.eu/>

<sup>43</sup> Proyecto de apoyo a la introducción de vehículos ecológicos para la distribución de mercancías mediante soluciones innovadoras en grandes ciudades europeas. Véase: <https://frevue.eu/>

## Marcos de recuperación, transformación y resiliencia Recuperación económica y social tras la COVID-19

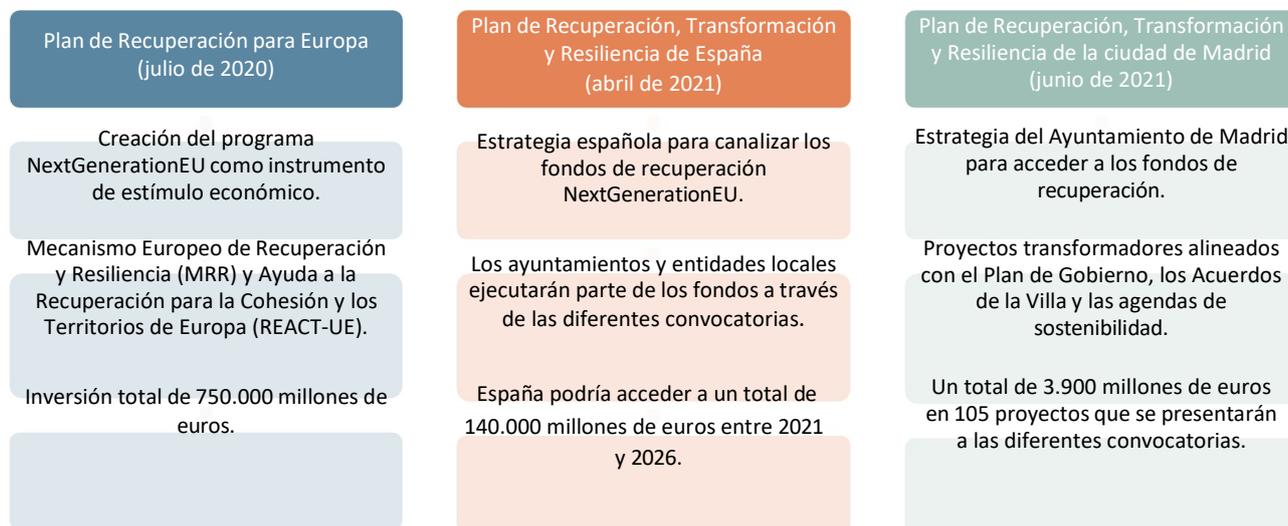


Figura 3. Marcos de recuperación e inversión prevista en la Unión Europea, España y la ciudad de Madrid. Fuente: elaboración propia.

las subvenciones concedidas<sup>44</sup> de 250 millones de euros.

El rol de las ciudades europeas como espacios de inversión en recuperación y resiliencia en el contexto pos-COVID-19 va a estar estrechamente ligado al uso eficaz y transformador de los recursos movilizados.

<sup>44</sup> Las convocatorias resueltas a fecha de junio de 2022 eran: Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en destinos 2021-2023 (10.000.000 euros); Ayudas para el apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización (7.801.111 euros); Ayudas para el fortalecimiento de la actividad comercial en zonas turísticas (3.448.855,80 euros); Ayudas para la elaboración de planes de acción local de la Agenda Urbana Española (300.000 euros); Concesión directa de subvenciones del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones en el ámbito de la inclusión social (10.523.291,80 euros); Ayudas para la realización de nuevos proyectos territoriales para el reequilibrio y la equidad-colectivos vulnerables (14.046.432,50); Programas de ayudas a municipios para la implementación de zonas de bajas emisiones y la transformación digital y sostenible del transporte urbano (150.062.850 euros); y Subvenciones destinadas a la transformación digital y modernización de las Administraciones de las Entidades Locales (12.191.557,12 euros). Véase: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Buscador/FONDOS-NEXT-GENERATION-EU/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=e4aff0e68fcb0810VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=7db8fc12aa936610VgnVCM1000008a4a900aRCRD&idCapitulo=11684942>

Los proyectos asociados a los planes de recuperación van a ser también ejemplos de transformación a largo plazo y van a suponer oportunidades únicas para la acción internacional.

La próxima presidencia europea de España, en el segundo semestre de 2023, proporcionará un contexto relevante para evaluar el impacto inicial de los planes de recuperación y la localización de los recursos en las ciudades europeas, así como el escenario del debate sobre los próximos pasos que se vayan a tomar para acelerar la recuperación y la transición hacia el modelo de justicia climática y social comprometido.

### Modelo de ciudad, regeneración urbana y prosperidad económica

La ciudad de Madrid se ha comprometido a implementar una estrategia de regeneración urbana que aborda una transformación urbana de

una magnitud única, promoviendo espacios que ya incorporan los principios de sostenibilidad, habitabilidad y de resiliencia exigidos, además de concebirse plenamente integrados a la trama existente de la ciudad.

Estos proyectos urbanos son relevantes como elementos de una narrativa de ciudad global que comparte experiencias y conocimiento, además de innovar en soluciones que mejoran la calidad de vida de sus ciudadanos. La participación en redes de ciudades con el objetivo de aumentar la proyección de Madrid en el ámbito del urbanismo se ha marcado como una de las líneas estratégicas, así como la colaboración en proyectos urbanos internacionales y europeos como *Reinventing Cities*<sup>45</sup> de C40, EUROPLAN<sup>46</sup> o la *New European Bauhaus*<sup>47</sup>.

Además de la apuesta por la innovación y la modernización, Madrid está implementando proyectos urbanos que permitan potenciar la infraestructura verde a escala metropolitana, renaturalizar espacios libres y asegurar que se cumple con el compromiso de cero emisiones en los nuevos desarrollos urbanos.

45 *Reinventing Cities* es un concurso mundial para estimular el desarrollo de proyectos de cero emisiones y proponer soluciones innovadoras a los desafíos ambientales y urbanos. Está impulsado por la red C40 que engloba a casi 100 ciudades que constituyen el 25 % del PIB mundial y representan a casi 700 millones de personas. Madrid ha participado tanto en la primera como en la segunda edición del concurso, consiguiendo siete proyectos en total. Entre ellos, la transformación y reactivación de emplazamientos infrutilizados como la fábrica CLESA en Fuencarral, dos parcelas industriales en el polígono empresarial de La Atayuela en la Villa de Vallecas, y una parcela para vivienda protegida en el barrio del Aeropuerto del distrito de Barajas. Véase: <https://www.c40reinventingcities.org/en/professionals/winning-projects/filter-madrid/>

46 EUROPLAN es una federación de países europeos que convoca concursos bienales de ideas dirigidos a los jóvenes profesionales de la arquitectura, el urbanismo y el paisaje. Madrid fue una de las localizaciones elegidas para la convocatoria de EUROPLAN 16. Véase: <https://www.euoplan-europe.eu/en/session/euoplan-16/site/madrid-es>

47 La New European Bauhaus es una iniciativa impulsada por la Comisión Europea que pretende abrir un espacio de encuentro para diseñar futuras maneras de vivir, impulsar la dimensión arquitectónica y su valor en la mejora de la calidad de vida de pueblos y ciudades. Véase: [https://europa.eu/new-european-bauhaus/index\\_en](https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en) y <https://neweuropeanbauhaus.es/>

La estrategia de regeneración urbana de Madrid<sup>48</sup> en los próximos años se centra en un modelo de ciudad policéntrico, densificado, con crecimientos planificados que fortalezca la calidad de vida de los barrios y distritos, pero también de nuevos espacios y nodos urbanos que incidan en la actividad económica de la ciudad.

Así, por ejemplo, Madrid Nuevo Norte<sup>49</sup> es el mayor proyecto de regeneración urbana sostenible de la ciudad y una de las principales actuaciones de transformación de una ciudad europea en los próximos años. Está previsto que se inicien próximamente las obras de las infraestructuras de la zona, a cargo de las administraciones públicas, como el soterramiento de vías de tren o la construcción de la nueva estación de Chamartín. Se recuperarán zonas degradadas y se unirán barrios que actualmente están aislados, de acuerdo con un nuevo modelo de ciudad alineado con los principios de las agendas globales de desarrollo.

Otra de las actuaciones urbanísticas que contribuirá a la transformación del modelo de ciudad en los próximos años se sitúa en Valdecarros<sup>50</sup>, al oeste del Ensanche de Vallecas, incluido en la Estrategia del Sur y el Este de Madrid<sup>51</sup>. El proyecto conjuga zonas de vivienda asequible con amplias zonas verdes de uso público.

Además de otras iniciativas, como la remodelación de la Puerta del Sol, del eje Joaquín Costa, de la zona Azca (Renazca) o la consolidación de la transformación de la Plaza de España, Madrid incorporará en los próximos años un cinturón forestal de 75 kilómetros lineales denominado Bosque Metropolitano<sup>52</sup>.

48 Véase: <https://estrategiaurbana.madrid.es/estrategia-desarrollo-urbano-2019-2023/>

49 Véase: <https://distritocastellananorte.com/>

50 Véase: <https://www.valdecarrosmadrid.com/>

51 Véase detalles del Plan SURES en: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Plan-SURES/?vgnextfmt=default&vgnextchannel=1c9c5c3a93f30710VgnVCM-2000001f4a900aRCRD>, así como del Plan Director de la Nueva Estrategia de desarrollo del Sureste: [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoVivienda/Urbanismo/DesarrolloEste/Ficheros/Plan%20Director\\_PDNEDESE\\_Memoria\\_Mesa.pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoVivienda/Urbanismo/DesarrolloEste/Ficheros/Plan%20Director_PDNEDESE_Memoria_Mesa.pdf)

52 Véase: <https://estrategiaurbana.madrid.es/bosque-metropolitano/>

## Prioridades de las políticas de recuperación y resiliencia 2022-2030 Transformación estratégica a medio-largo plazo

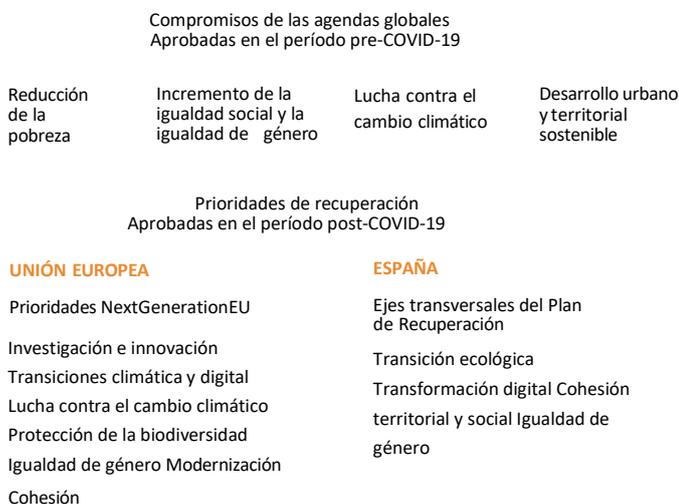


Figura 4. Relación entre las agendas globales y los marcos de recuperación europeos y español. Fuente: elaboración propia (véase el apartado de Bibliografía con las fuentes consultadas).

## Estrategia de recuperación, resiliencia y transformación sostenible “Hacer de Madrid la mejor ciudad para vivir y trabajar en 2030”



Figura 5. Resumen de las principales líneas de actuación del marco de recuperación de la ciudad de Madrid. Fuente: elaboración propia (véase el apartado de Bibliografía con las fuentes consultadas).

Contribuirá al reequilibrio territorial en la dotación de zonas verdes, a la restauración ecológica y paisajística de zonas degradadas y a incrementar la oferta de itinerarios peatonales y ciclistas.

En el ámbito de la acción climática, Madrid ha sido una de las siete<sup>53</sup> ciudades españolas elegidas para participar en la misión de la Unión Europea “Cien ciudades inteligentes y climáticamente neutras de aquí a 2030”<sup>54</sup>. Cada una de las ciudades seleccionadas firmará un contrato de ciudad por el clima adaptado a su propia realidad y elaborado mediante un proceso de participación y consulta con diferentes actores. Sin duda, este programa permitirá movilizar recursos y alianzas para conseguir el reto de la neutralidad climática. La denominada “misión de las ciudades” está dotada con 360 millones de euros de financiación de Horizonte Europa para el período 2022-2023, con el objetivo de poner en marcha los procesos de innovación, las iniciativas y las colaboraciones necesarias.

En el 2019, Madrid ya fue elegida como una de las 15 ciudades demostradoras para ser neutral en carbono en el 2030, en el marco del programa *Deep Demonstration of Healthy and Clean Cities* del EIT Climate-KIC. En julio de 2020, el pleno del Ayuntamiento acordaba por unanimidad la adhesión formal al EIT Climate-KIC<sup>55</sup> para ampliar el espacio de colaboración entre actores que están apostando por las acciones climáticas a través de la mejora de la movilidad, la renaturalización urbana o la recuperación y mejora de barrios y viviendas, entre otras.

En marzo de 2021, la Fundación Laudes, en colaboración con EIT Climate-KIC, anunciaba una iniciativa para apoyar dos proyectos urbanos europeos para la descarbonización de los materiales

[tano/](#)

53 Las otras ciudades han sido Barcelona, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vitoria-Gasteiz y Zaragoza.

54 Véase: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_22\\_2591](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_2591)

55 Véase: <https://spain.climate-kic.org/en/news/madrid-officially-signs-up-to-eit-climate-kics-deep-demonstration-of-clean-healthy-cities/>

de construcción<sup>56</sup>: L’Innesto<sup>57</sup> de Milán y Madrid Nuevo Norte.

Madrid también es miembro del Pacto de Alcaldes para el Clima y la Energía<sup>58</sup> (EU Covenant of Mayors for Climate & Energy) desde noviembre de 2008. El Pacto agrupa a gobiernos locales que de forma voluntaria se comprometen a implantar los objetivos en materia de clima y energía de la Unión Europea.

Finalmente, como contexto de los próximos años para la implementación de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025, cabe destacar la apuesta de inversión iniciada en algunos sectores de actividad desde el propio Ayuntamiento de Madrid, así como de colaboraciones público-privadas.

Es, por ejemplo, el caso del sector audiovisual y de los videojuegos, identificados en los planes de recuperación de España y de Madrid. O el sector vinculado al deporte, tradicionalmente ya muy fuerte, pero reforzado con la designación de Madrid como Capital Mundial del Deporte 2022 y la finalización de la remodelación del estadio Santiago Bernabéu. Se mantiene, además, la inversión en el sector del turismo, el diseño y la moda, y el de la alimentación.

Precisamente, en lo referente al sector de la alimentación, el Ayuntamiento de Madrid aprobó la nueva Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2022-2025 con el principal objetivo de reforzar la promoción de sistemas alimentarios que garanticen alimentos saludables y accesibles a toda la población, apoyando la economía local, los barrios productores, la protección de la biodiversidad o la gestión del desperdicio alimentario y los residuos.

En el caso del sector turístico, el Ayuntamiento presentaba en junio de 2021 el Plan Estratégico de Turismo 2020-2023<sup>59</sup> con el objetivo de posicionar a

56 Véase: <https://distritocastellananorte.com/noticia/madrid-nuevo-norte-participa-en-un-proyecto-europeo-para-la-descarbonizacion-de-los-materiales-de-construccion/>

57 Véase: <https://innestomilano.it/>

58 Véase: <https://www.pactodelosalcaldes.eu/>

59 Véase el Plan Estratégico de Turismo 2020-2023 (Consultado en julio de 2022).

Madrid entre los mejores destinos urbanos del mundo y atraer el turismo de calidad y alto valor. La sede de la Organización Mundial del Turismo está situada en Madrid y la ciudad puede desempeñar un papel relevante en el debate internacional de los próximos años sobre la transición hacia un modelo turístico sostenible. La OMT celebrará el 50º aniversario en el año 2026. El pasado mes de abril de 2022, el Boletín Oficial del Estado (BOE) publicaba el acuerdo histórico de la cesión a título gratuito del edificio de Exposiciones del Palacio de Congresos de Madrid para la nueva sede de la OMT<sup>60</sup>. Además, desde el 1981, IFEMA organiza la Feria Internacional de Turismo (Fitur), que se ha convertido en uno de los principales eventos internacionales del sector y de la ciudad.

Se ha apostado también por apoyar iniciativas como la de Madrid Futuro<sup>61</sup> o Madrid Food Innovation Hub<sup>62</sup>, ambas con vocación global y de internacionalización de la ciudad. O el lanzamiento de Madrid Platform<sup>63</sup>, un *hub* de negocios entre Europa y América Latina en el que la ciudad de Madrid se convierte en punto de referencia. El Ayuntamiento de Madrid es el impulsor principal de la iniciativa, organizada por empresas privadas y con patrocinadores y socios tanto institucionales como privados.

La Oficina de Atención al Inversor Extranjero<sup>64</sup> del Ayuntamiento de Madrid (Madrid Investment Attraction) propone cinco sectores estratégicos de captación de inversión: *big data*, ciberseguridad, *fintech*, e-salud y videojuegos.

En el mismo sentido, el Área de Economía del Ayuntamiento considera que los clústeres prioritarios<sup>65</sup> son también aquellos identificados en los Acuerdos

de la Villa: el de la industria del videojuego (clúster industrias creativas y videojuegos) y el de la salud

60 Véase la publicación en el Boletín Oficial del Estado con fecha 26 de abril de 2022 (Consultado en julio de 2022).

61 Véase: <https://madridfuturo.com/>

62 Véase: <https://madridfoodinnovationhub.com/>

63 Véase: <https://madridplatform.com/>

64 Véase: <https://madridinvestmentattraction.com/>

65 Véase: <https://economia.madrid.es/portales/economia/es/Estudios-y-analisis-economicos/Clusteres/?vgnnextfmt=default&vgnnextchannel=a4825443e7470810VgnVCM1000001d4a900aRCRD>

(MAD-e Health), además del clúster BigData<sup>66</sup>, CyberMad<sup>67</sup>, FinTech<sup>68</sup>, Construcción, Ingeniería y Arquitectura (MWCC)<sup>69</sup> y Logística Citet<sup>70</sup>.

En los últimos años se ha apostado también por espacios de innovación y emprendimiento, como La Nave<sup>71</sup>; Madrid Innovation Lab<sup>72</sup>, centro de referencia del Ayuntamiento en materia de inteligencia artificial y otras tecnologías; o Madrid International Lab<sup>73</sup> y Puerta Innovación<sup>74</sup>, centros del Ayuntamiento de Madrid en materia de innovación. Además, el proyecto de Red de Factorías Industriales ha ampliado su oferta con un centro en Villaverde y la primera etapa de otra factoría en el distrito de Villa de Vallecas. En ambos casos, el principal objetivo es convertirse en un nodo de I+D+i de la actividad industrial-servindustrial para la ciudad de Madrid.

En definitiva, el contexto actual y futuro de la ciudad de Madrid permite definir una Estrategia de Internacionalización 2022-2025 ambiciosa que, implementada de forma eficaz y eficiente, puede contribuir al modelo de recuperación y de sostenibilidad necesario para afrontar los retos globales.

66 Véase: <https://www.bigdatamadrid.org/>

67 Véase: <https://www.cybermadrid.org/>

68 Véase: <https://madfintech.es/>

69 Véase: <http://www.madridwcc.com/>

70 Véase: <https://www.citet.es/>

71 Véase: <https://www.lanavemadrid.com/>

72 Véase: <https://madridia.es/>

73 Véase: <https://madridinnova.es>

74 Inaugurado en febrero de 2022.

## ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Las conclusiones que fundamentan los objetivos presentados en esta estrategia se extraen del análisis realizado en la fase 1 y del proceso participativo desarrollado en la fase 2. Aunque mediante el diálogo con los diferentes actores de la ciudad se pretendía principalmente obtener los elementos necesarios para un diagnóstico de las capacidades y oportunidades de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid, en todos los cuestionarios, entrevistas bilaterales y talleres de trabajo se han incluido preguntas abiertas y flexibles que permitieran ampliar la perspectiva más allá de la acción internacional de la institución.

De esta forma, se propone una estrategia de internacionalización que se focaliza en las líneas de actuación y los mecanismos de implementación circunscritos al ámbito competencial del Ayuntamiento de Madrid y se mencionan reflexiones relevantes, fruto del proceso de participación, acerca de los esfuerzos de internacionalización de los próximos años. Se ha incorporado una buena parte de las aportaciones de las personas e instituciones entrevistadas en el análisis del contexto internacional, nacional y local, pero consideramos que es necesario destacar las siguientes consideraciones:

**a) Oportunidad de un compromiso sostenido a largo plazo en la internacionalización de la ciudad versus la percepción de un déficit histórico de inversión respecto a otras ciudades.**

El punto de partida de la mayoría de las entrevistas cualitativas y talleres realizados ha sido el reconocimiento de que Madrid merece una estrategia de internacionalización que refleje sus capacidades y potencialidades y fortalezca su posicionamiento e imagen internacional frente a otras ciudades,

favoreciendo la atracción de inversión y turismo, de talento y de innovación.

En los cuestionarios y conversaciones en profundidad, Madrid es asociada con elementos positivos<sup>75</sup>, como la calidad de vida y la oferta cultural o de ocio, así como con atributos estrechamente relacionados con una identidad consolidada de ciudad que la define como abierta, acogedora, dinámica y divertida.

La ciudad ha mantenido unos ritmos de atracción de talento y de inversión extranjera muy altos, sobre todo en relación con el resto de España, ya que el efecto capitalidad, la localización y las buenas infraestructuras le permiten captar más de la mitad de las inversiones que llegan de fuera del país. En los últimos años también ha mejorado su posicionamiento en los ránquines mundiales<sup>76</sup>, así como su presencia en proyectos y redes internacionales<sup>77</sup>.

Sin embargo, la opinión mayoritaria entre los actores consultados es que persisten unas potencialidades aún no explotadas, un déficit histórico de inversión pública y público-privada en la internacionalización de la ciudad y una identidad desdibujada de la marca Madrid. Además, se identificaron otros desafíos para la ciudad, tales como la necesidad de consolidar una narrativa internacional acompañada, multiplicada y sostenida en el tiempo por un amplio espectro de actores, así como una inversión de recursos en la acción internacional acorde con la capacidad de la ciudad.

Otro aspecto identificado como espacio de mejora está relacionado con la visibilidad y la difusión de los proyectos y las innovaciones que se están llevando a cabo. A menudo se critica que Madrid “se vende mal” en comparación con otras ciudades. Los ejemplos más habituales de buenas prácticas han sido ciudades

<sup>75</sup> Véase Apéndice D para un análisis más exhaustivo en forma de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (diagrama DAFO).

<sup>76</sup> Véase Apéndice E.

<sup>77</sup> Véase Apéndice C.

muy comprometidas con las redes de ciudades y el movimiento municipalista y que tradicionalmente han ejecutado fuertes inversiones coordinadas público-privadas de imagen e identidad internacional, como son Nueva York, Londres, París, Ámsterdam, Milán y Barcelona.

En resumen, Madrid tiene una posición única como capital europea e iberoamericana. Se aprecia su calidad de vida y su compromiso con la sostenibilidad medioambiental y económica, pero existe la opinión unánime de que Madrid no es reconocida internacionalmente como se merece. Desde el punto de vista de los actores públicos y privados consultados, la internacionalización de la ciudad es una oportunidad que históricamente no se ha aprovechado de forma adecuada en comparación con otras ciudades.

**b) Contexto único de transformación asociado a la recuperación, la regeneración urbana y la sostenibilidad de la ciudad, y apuesta por la colaboración y la coordinación público-privada.**

Gran parte de los entrevistados consideraron que Madrid se encuentra en un “momento dulce” para impulsar la internacionalización de la ciudad. Todos los participantes, tanto en los cuestionarios como en los talleres de trabajo, mencionaron el contexto actual de oportunidad que ofrecen los fondos de recuperación NextGenerationEU y la consolidación de una narrativa en torno a los proyectos transformadores de la ciudad y las agendas globales.

La consolidación de Madrid como actor internacional se puede conseguir con la implementación de una estrategia coordinada de internacionalización y con un “pacto de ciudad” que refuerce la relevancia y visibilidad de los proyectos de regeneración urbana, la calidad de vida y la sostenibilidad.

En algunos de los últimos ránquines internacionales, de 2021 y 2022, se destacan precisamente el renovado compromiso por “la reinención moderna de la ciudad enfocada a su ciudadanía”<sup>78</sup> y la combinación de lo “nuevo con lo tradicional”. Sitúan a Madrid como

una de las ciudades con mayor potencial de futuro, calidad de vida y seguridad, destacando en estas dos últimas, como ciudad número uno del mundo, según el índice Mori. Es el caso del barómetro 2021 de la consultora Saffron<sup>79</sup>, un estudio anual que distingue las ciudades que han construido las marcas más sólidas para atraer empresas e inversores de todo el mundo. Aunque ocupa ya la posición número 19, en el informe se incluye a Madrid entre las ciudades *to watch*, aquellas que se considera que en el futuro ascenderán en el ránquin y que no se encuentran entre las diez primeras porque sus activos aún no son tan fuertes como deberían, pero que, con la inversión adecuada, podrían convertirse en líderes. En las percepciones de futuro (*buzz*), Madrid obtuvo una puntuación de 2,8, solo por detrás de Nueva York (3,5), Londres (3,4), París (3,4), Singapur (3,2), Hong Kong (3,2), Berlín (2,9) y Sídney (2,8).

<sup>79</sup> Véase: <https://saffron-consultants.com/thinking/city-brand-barometer-cbb-21/>

<sup>78</sup> Véase World Best Cities Report 2021, pág. 21 en <https://www.bestcities.org/>

## Madrid en los principales ránquines internacionales

### Top-10 en la mejor ciudad europea fDi European Cities and Regions of the Future 2022/2023

**TOP 10 MAJOR EUROPEAN CITIES OF THE FUTURE 2022/23 – OVERALL**

RANK	CITY	COUNTRY
1	London	UK
2	Amsterdam	Netherlands
3	Paris	France
4	Dublin	Ireland
5	Bucharest	Romania
6	Munich	Germany
7	Warsaw	Poland
8	Berlin	Germany
9	Madrid	Spain
10	Prague	Czech Republic

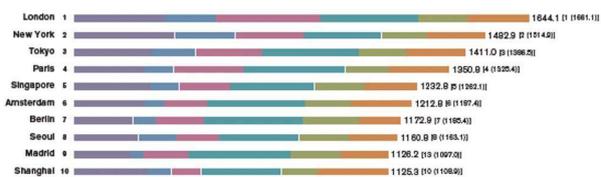
- Cuarta ciudad europea en conectividad.
- Sexta ciudad europea en capital humano y estilo de vida.
- Décima ciudad en facilidad de hacer negocios.

### Top-10 en la mejor ciudad del mundo World Best Cities Report 2021 - Resonance

RANK	CITY	COUNTRY	PLACES	PROSPECT	PROGRESSIVE	PROFIT	PROSPERITY	PROVISION
1	London	United Kingdom	35	2	1	3	8	2
2	Paris	France	8	3	4	26	6	3
3	New York	United States	34	10	3	24	7	1
4	Moscow	Russia	2	1	5	15	25	16
5	Dubai	United Arab Emirates	1	92	44	1	37	4
6	Tokyo	Japan	17	7	2	133	4	30
7	Singapore	Singapore	33	27	23	10	12	6
8	Los Angeles	United States	26	17	20	28	43	5
9	Barcelona	Spain	5	12	8	60	141	15
10	Madrid	Spain	11	24	7	37	63	11

- Sexta posición en el mundo en oferta de ocio nocturna.
- Sexta posición en el mundo en las tendencias de Google.

### Top-10 en las ciudades del mundo con mayor “magnetismo” y capacidad de atracción Global Power City Index 2021 – Mori Memorial Foundation



- Primera ciudad del mundo en calidad de vida y seguridad.
- Quinta ciudad del mundo en habitabilidad según los trabajadores altamente cualificados.
- Primera vez desde el año 2012 que se sitúa en el Top-10.

Figura 6. Resumen de posicionamiento de la ciudad de Madrid en los ránquines internacionales en 2021 y 2022  
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la implementación de la estrategia, se propuso de forma unánime una acción proactiva y coordinada público-privada. Se enfatizaron las ventajas de una “ventanilla única” de la acción internacional liderada por el Ayuntamiento de Madrid, que permita una interacción mucho más eficaz con las instituciones y las empresas dispuestas a establecer alianzas estratégicas de internacionalización. En las menciones a la alineación de estrategias de internacionalización también se incluyó a las

empresas municipales, como la Empresa Municipal de Transportes de Madrid o Mercamadrid, ambas reconocidas internacionalmente.

El acuerdo entre IFEMA, la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid para lanzar una nueva plataforma de promoción turística de la ciudad bajo el programa Madrid Turismo by IFEMA<sup>80</sup> fue destacado como ejemplo de colaboración institucional. En este sentido, se hizo hincapié en el reto que supone para el público extranjero distinguir entre una marca “Madrid” presentada por la Comunidad o por el municipio, y las ventajas de la colaboración metropolitana, del concepto de “Gran Madrid”

<sup>80</sup> Madrid Turismo by IFEMA supone una inversión de 36 millones de euros en tres años, 30 de los cuales son aportados por la Comunidad de Madrid y 6, por el Ayuntamiento de Madrid. Véase: <https://www.ifema.es/visita-madrid/turismo/madrid-turismo-by-ifema>



Figura 7. Resumen de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la internacionalización identificadas tras el proceso de consulta.

Fuente: elaboración propia

o de la colaboración con otras ciudades en temas de proyección internacional (Segovia o Toledo, por ejemplo, en cuanto al patrimonio histórico).

Se solicitó, además, la creación de algún tipo de estructura de gobernanza y de espacio de participación periódica de los actores relevantes de la internacionalización de la ciudad de Madrid en el que poder colaborar y definir acciones, y, sobre todo, marcar una hoja de ruta que pueda ser mantenida en el tiempo de forma conjunta.

**c) Reforzar los mecanismos de internacionalización ya existentes y abrir nuevos espacios de influencia: redes de ciudades, eventos de referencia y áreas geográficas prioritarias.**

Los diferentes actores mencionaron los mecanismos de internacionalización tradicionales y se constató el avance logrado durante los últimos años en la presencia e influencia en las redes, en los acuerdos bilaterales de cooperación y colaboración con otras ciudades y en la organización de eventos internacionales o la participación en ferias y congresos.

Sin embargo, se consideró relevante que se incremente la influencia en las redes de ciudades y en la colaboración con organismos multilaterales, tanto para liderar proyectos que incidan directamente en Madrid como para acompañar a proyectos de otras ciudades. Es el caso de la OMT, el Banco Mundial, la OCDE o el BID.

Se destacaron las oportunidades de liderar eventos e iniciativas de referencia internacional en ámbitos sectoriales como el de la regeneración urbana; la creación y la cultura; el turismo sostenible y de salud; la alimentación y la gastronomía; la tecnología aplicada a la movilidad y la acción climática; la educación y la investigación; y el deporte.

En el plano geográfico de la acción internacional, se destacó principalmente a la Unión Europea. Se recalcó la posibilidad de que Madrid llegue a liderar la sostenibilidad urbana en la región y que amplíe tanto su influencia en Bruselas como sus relaciones con ciudades de países de la Europa nórdica

(Dinamarca, Letonia, Lituania y Finlandia) y oriental (Polonia, República Checa, Hungría y Rumanía). La consolidación de la ciudad en el ámbito europeo conllevaría un efecto de atracción positivo en Asia, un área geográfica con la que en la actualidad hay una menor conectividad.

La priorización de la acción en América Latina fue otra de las líneas de consenso por parte de los diferentes actores. No se señaló a esta región solo por el efecto de puerta de entrada a Europa, sino también por el número creciente de residentes en Madrid procedentes del continente americano, los lazos culturales comunes y el incremento en el uso y el aprendizaje del español en todo el mundo. También se mencionaron otras zonas geográficas en relación con el incremento de las relaciones, la visibilidad y la atracción de turismo, como el Oriente Medio o los Estados Unidos.

Se consideró una prioridad en una estrategia de internacionalización eficiente el desarrollo de elementos de comunicación y promoción, acompañados del fomento del uso del inglés en la ciudad.

Por último, hay que destacar los comentarios sobre la necesidad de mejorar la coordinación de los esfuerzos de internacionalización de las diferentes áreas del Ayuntamiento, además de invertir en un cambio de cultura en la administración municipal y en acciones de información a la ciudadanía sobre la importancia de la internacionalización como una herramienta transversal de la política municipal y su impacto en la mejora de la calidad de vida en la ciudad.

# PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA

Madrid apuesta por la acción internacional y los espacios multilaterales como uno de los ejes vertebradores de su política gubernamental y de su función de institución capitalizadora de todos los actores económicos, sociales y culturales de la ciudad.

Es una ciudad abierta al mundo, que requiere de una proyección exterior e internacionalización a la altura de su ambición y de su acción de gobierno. La Estrategia de Internacionalización para la Ciudad de Madrid 2022-2025 supone el primer paso para un plan de acción coordinado, coherente, efectivo y duradero del Ayuntamiento de Madrid.

La Estrategia de Internacionalización se basa en la convicción de que la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid debe ser transversal, vinculada a toda la acción de gobierno. Por ello, la estrategia propone un modelo de relaciones internacionales para hacer avanzar a la ciudad como un actor global.

El objetivo final es una estrategia que fortalezca, impulse y promueva el posicionamiento de Madrid como ciudad global, capitalizando sus ventajas y características geográficas, geopolíticas, y de calidad de vida y de servicios, además de sus proyectos transformadores. Esta estrategia incidirá en la consecución, aceleración y capitalización de políticas municipales ya establecidas al poder correlacionar los objetivos, líneas de actuación e indicadores de resultados con otros planes estratégicos y acciones de gobierno. Permite, por otra parte, una alineación con las agendas y las prioridades internacionales que suponen una oportunidad de acción estratégica a medio-largo plazo para el gobierno municipal y el tejido social, productivo y académico de la ciudad.

La elaboración de la Estrategia de Internacionalización

de la Ciudad de Madrid 2022-2025 parte, en primer lugar, de la necesidad de elaborar un nuevo marco

de actuación al haber finalizado el marco estratégico anterior, el Marco Estratégico para la Política de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional de la Ciudad de Madrid 2018-2021.

Por otra parte, el inicio de la pandemia de la COVID-19, a principios de 2020, y la crisis sanitaria y económica provocada por esta, han creado un contexto internacional y local excepcional, ante el que es más importante que nunca redefinir estrategias que incidan en la recuperación de las condiciones de vida de los ciudadanos.

La Estrategia de Internacionalización 2022-2025 tiene en cuenta el legado del marco estratégico anterior, así como el de décadas de iniciativa institucional internacional, pero también es uno de los primeros documentos que plantean objetivos y acciones plenamente enmarcados en un contexto de recuperación pos-COVID-19. Es más, en el proceso participativo de actores locales e internacionales, la realidad de la crisis producida por la pandemia ha estado presente en las reflexiones y discusiones de todos los participantes.

Se trata, por tanto, de un documento elaborado con plena consciencia de la coyuntura internacional, pero plenamente alineado con los objetivos del Plan Operativo de Gobierno 2019-2023, que establece, como uno de sus 28 objetivos estratégicos y de sus planes transversales, el fortalecimiento del posicionamiento internacional de la ciudad y potenciar el atractivo de Madrid como principal destino turístico como parte del eje estratégico "Madrid, ciudad de oportunidades". En el total de 1.786 actuaciones del Plan Operativo de Gobierno 2019- 2023, 37 actuaciones se refieren al posicionamiento internacional. Como actuaciones transversales referentes al posicionamiento internacional de la ciudad, se crearon 39 actuaciones<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Véase el anexo 4 con el resumen de las actuaciones del POG sobre posicionamiento internacional.

# Para hacer de Madrid el mejor sitio para vivir y disfrutar

## Madrid, ciudad de oportunidades

- Incentivar la actividad económica reduciendo impuestos, tasas, sanciones y trabas burocráticas
- Dinamizar la economía y apoyar el pequeño comercio y la hostelería
- Favorecer el emprendimiento, la competitividad, la innovación y el conocimiento tecnológico
- Garantizar los derechos y deberes de los consumidores y de los agentes económicos
- Generar oportunidades para el empleo
- Fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad y la colaboración público-privada para potenciar el atractivo de Madrid en el mundo.

potenciar el atractivo de Madrid en el mundo.



## Madrid, ciudad para todas las familias

- Incrementar la capacidad de intervención de los servicios municipales ayudando a las personas mas vulnerables
- Apoyar social y fiscalmente a las familias y sus miembros más vulnerables, como las personas mayores, las personas dependientes y la infancia
- Facilitar la educación y la vivienda como vector de desarrollo personal y social
- Lograr la plena integración de los inmigrantes y de sus familias
- Luchar contra el sinhogarismo, teniendo como ejes de intervención el alojamiento y el empleo
- Garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, defender los derechos de las personas LGTBI y erradicar la violencia machista
- Aumentar la seguridad y mejorar la respuesta a las emergencias
- Garantizar las condiciones de salubridad de la ciudad y promocionar hábitos saludables que mejoren la calidad de vida



## Madrid, ciudad sostenible

- Garantizar la movilidad sostenible
- Hacer de Madrid una ciudad verde y limpia
- Favorecer las energías limpias y la calidad del aire
- Impulsar la transformación y el reequilibrio territorial a través de la rehabilitación, regeneración y renovación urbana
- Recuperar y conservar los espacios públicos y dotarles de nuevos equipamientos



## Madrid, ciudad abierta, culta y deportiva

- Fomentar la cultura en su perspectiva universal y local
- Atraer grandes eventos deportivos y recuperar el sueño olímpico
- Incrementar las infraestructuras y servicios deportivos y promover el deporte como herramienta saludable e inclusiva



## Madrid responsable, transparente y fácil

- Profundizar en la transformación digital del Ayuntamiento
- Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía
- Impulsar la participación ciudadana y promover el voluntariado
- Potenciar el desarrollo profesional del personal municipal
- Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Atender las repercusiones de la COVID-19



v2/09/2021

Figura 8. Plan Estratégico de la ciudad de Madrid 2019-2023. Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

De hecho, la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 se considera una herramienta prioritaria para la recuperación y la transformación sostenible y resiliente de la ciudad de Madrid en el contexto pos-COVID-19. Mantiene, además, el compromiso de implementación de las agendas globales de desarrollo sostenible a escala global, como son la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana.

En el marco estratégico anterior, Marco Estratégico para la Política de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional de la Ciudad de Madrid (2018-2021), se planteaban unos objetivos y ámbitos estratégicos amplios y conceptuales para la política de ciudadanía

global y cooperación internacional. En este caso, se plantea una estrategia con objetivos e instrumentos plenamente focalizados en la acción internacional, con aportaciones integrales que acompañen los esfuerzos de internacionalización tanto en la dimensión local como en la global.

Es importante reiterar que esta Estrategia de Internacionalización busca resultados a medio-largo plazo y que no se ciñe estrictamente a un plan operativo enmarcado en el mandato de cuatro años. Una estrategia de internacionalización, por su propia idiosincrasia, responde a dinámicas internacionales que, en la actualidad más que nunca, han establecido un recorrido claro hasta el 2030 con la aprobación

en el período 2015-2016 de las grandes agendas globales.

Es por ello por lo que, como se verá más adelante, la estrategia presenta un marco de implementación prioritario 2022-2025, pero facilita, a través de una aproximación flexible y pragmática, la posibilidad de revisar y extender las acciones y mecanismos de implementación a un período más largo, 2026-2029. Se ancla así un cambio consolidado y positivo en la internacionalización de la ciudad y se prepara el camino hacia las reflexiones pos-2030.

Así, la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 que se presenta desde la Subdirección General de Internacionalización del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación se basa en las siguientes premisas:

- o Alineada con la acción de gobierno y las agendas globales. Alineada con el Plan de Gobierno 2019- 2023 y los Acuerdos de la Villa, pero también con todos aquellos otros planes estratégicos ya elaborados y con un marco temporal más amplio como el de la Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Ciudad de Madrid con objetivo 2030. El compromiso con las agendas globales y la coherencia de políticas para el desarrollo sostenible es un eje motor del conjunto de las políticas municipales, al igual que las de España y Europa.

- o Ambiciosa, dinámica y proactiva. Una estrategia con un enfoque práctico, pragmático y operativo en la implementación de acciones e iniciativas, de forma proactiva, respondiendo a las capacidades y la potencialidad de la ciudad y de una acción multiactor y multinivel ambiciosa.

- o Apuesta por esfuerzos continuados y sostenibles en el tiempo. La Estrategia de Internacionalización del Ayuntamiento de Madrid 2022-2025 se plantea en un marco temporal que incluye dos mandatos de gobierno 2019-2023 y 2023-2027. Los objetivos y líneas de actuación son lo suficientemente flexibles como para poderse implementar con un horizonte

a más largo plazo, e incluso considerar una continuación de esta estrategia para el período 2026-2030, alineándola así con la propia Agenda 2030 y los ODS.

- o Coordinada internamente y multiplicada externamente. Propone elementos internos de coordinación dentro del propio Ayuntamiento, así como con los actores externos con el objetivo de optimizar al máximo las herramientas de diplomacia de ciudades y de inteligencia económica al servicio de una ciudad global como es Madrid. Incorpora a agentes diversos, de dentro y fuera del Ayuntamiento, para una acción colectiva más estratégica y coherente.

- o Plenamente orientada a resultados, con un monitoreo pionero en estrategias de internacionalización. En los últimos meses, un importante número de ciudades están presentando planes estratégicos de internacionalización para el período 2022-2030, la mayoría de ellos sin un marco específico de monitoreo que incluya indicadores de seguimiento y evaluación. La Estrategia de Internacionalización 2022-2025 incorpora un marco lógico con indicadores específicos que podrían ser ampliados en un futuro. Este marco lógico es pionero en la planificación de estrategias y planes de internacionalización a escala local.

- o Elaborada de forma participativa. El proceso de elaboración de la estrategia ha partido de la consulta con agentes internos del propio Ayuntamiento, así como con actores de otras administraciones públicas, del sector privado, del mundo de la academia, de la cultura y otros agentes implicados directa e indirectamente en la acción internacional de la ciudad. El carácter abierto y de diálogo se mantiene en las líneas de actuación y en las acciones de implementación propuestas.

La estrategia, en definitiva, parte de la convicción y la ambición de ampliar la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid con un modelo flexible, eficiente, estable y coherente, de colaboración y coordinación con todos los actores relevantes, tanto

internos como externos, públicos y privados. Madrid requiere de una internacionalización con planes de acción concretos acordes a su potencial, así como instrumentos de monitoreo y de seguimiento pioneros. Una acción internacional que aporte resultados concretos a la ciudad de Madrid, a su ciudadanía y al modelo de ciudades sostenibles, inclusivas y resilientes que debe imperar en el siglo XXI.

### Apuesta por un modelo de internacionalización de la ciudad a medio-largo plazo



Figura 9. Marco temporal de implementación de la estrategia en el contexto de los períodos electorales. Fuente: Elaboración propia.

# VISIÓN

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 propone una visión renovada y actualizada del Marco Estratégico de la política de ciudadanía global y cooperación internacional 2018-2021, pero plenamente alineada con el contexto actual y con la ambición de avanzar en la planificación estratégica y la consecución de resultados.

Se refuerzan los fundamentos de la política de ciudadanía global de democracia al servicio de las personas y sus derechos, la construcción de un modelo de gobernanza global, democrática y multinivel, o la paz, la justicia y la convivencia. También se ancla en los ámbitos estratégicos en los que se ha trabajado en los últimos años para la construcción de una sociedad global basada en la defensa de la democracia, la igualdad de género y el respeto a la diversidad cultural; la promoción de la cultura de paz y solidaridad; la profundización en la construcción de ciudades y comunidades sostenibles, así como el afianzamiento de un modelo económico y social sostenible.

En la primera parte de este documento se presentaba el contexto internacional, europeo, nacional y local de recuperación y sostenibilidad. Ante esta realidad y la de las próximas décadas, la visión propone una ciudad de Madrid que ejerza el rol de capital global, europea e iberoamericana, y lo haga como un referente y un laboratorio de sostenibilidad, generadora y aceleradora de bienestar, prosperidad y calidad de vida para la ciudadanía de Madrid, así como para el resto del planeta.

Esta visión incorpora, además, los principios rectores de la acción exterior española para el período 2021-2024: Más Europa, Mejor Multilateralismo, Bilateralismo Estratégico y Compromiso Solidario; así como se alinea con los tres elementos instrumentales: liderazgo (internacional y europeo), anticipación (capacidad estratégica y prospectiva) y proyección (reputación, influencia y visibilidad).

Alineada plenamente con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, la estrategia incorpora en todas sus propuestas la visión de futuro para la humanidad y el planeta para el año 2030, así como sus cinco dimensiones y ejes centrales: Personas (*People*), Planeta (*Planet*), Prosperidad (*Prosperity*), Paz (*Peace*) y Alianzas (*Partnership*).

Finalmente, hay que destacar que la estrategia emana del ideal común expresado en la Nueva Agenda Urbana por las Naciones Unidas de que la planificación, gestión y gobernanza del espacio urbano se correlaciona de forma directa con la mejora de la calidad de vida, las oportunidades de generar medios de subsistencia, la creación de empleo o la reducción de las desigualdades socioeconómicas. La aplicación de políticas y planes de desarrollo urbanos y territoriales integrados, policéntricos y equilibrados son la clave de un planeta sostenible.

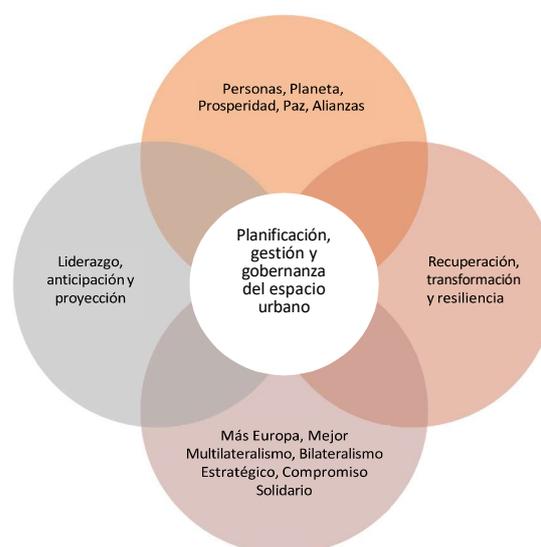


Figura 10. Elementos incorporados a la visión de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025.

Fuente: Elaboración propia.

# OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En coherencia con los principios y el compromiso de crear una estrategia que sea implementable y orientada a los resultados, el objetivo de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 es incrementar la relevancia, influencia, coordinación, visibilidad y capacidad internacional de Madrid como capital global, europea e iberoamericana, acogedora, creativa, recuperada, transformada y vivida en un modelo social, económico y medioambiental comprometido con la sostenibilidad y la calidad de vida de su ciudadanía.

En paralelo al incremento de la relevancia, la influencia, la coordinación, la visibilidad y la capacidad internacional de la ciudad, se han identificado los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1 (OE1): Invertir en un modelo de ciudad referente en el ámbito europeo y global

como ejemplo de transformación sostenible y de recuperación.

Objetivo Específico 2 (OE2): Consolidar espacios y alianzas multiplicadoras público-privadas para la internacionalización de la ciudad.

Objetivo Específico 3 (OE3): Iniciar un proceso de cambio de cultura institucional sobre la internacionalización como herramienta prioritaria y transversal de la acción de gobierno.

Objetivo Específico 4 (OE4): Ofrecer e incrementar la información y oportunidades de participación en las herramientas e instrumentos de internacionalización al tejido social, productivo y académico de la ciudad.

Objetivo Específico 5 (OE5): Fortalecer las estructuras existentes y los recursos de internacionalización.



Figura 11. Resumen del objetivo general y los objetivos específicos propuestos para el período 2022-2025. Fuente: Elaboración propia.

# LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El desarrollo de la estrategia para conseguir el objetivo general y los objetivos específicos se plantea a partir de cinco líneas de actuación identificadas como prioritarias. Son las siguientes:

**Línea de actuación 1 (LA1):**  
Potenciar la relevancia e incidencia internacional de las políticas y los proyectos de la ciudad de Madrid.

**Línea de actuación 2 (LA2):**  
Incrementar los espacios de influencia y de interacción internacional de la ciudad de Madrid.

**Línea de actuación 3 (LA3):**  
Fortalecer la coherencia y la coordinación de la internacionalización de la ciudad de Madrid.

**Línea de actuación 4 (LA4):**  
Incrementar la visibilidad de las iniciativas de internacionalización de la ciudad de Madrid.

**Línea de actuación 5 (LA5):**  
Dotar a la internacionalización de la ciudad de los recursos y herramientas necesarios.

Sobre la base de estas líneas de actuación, se ha desarrollado un marco lógico de resultados con objetivos específicos, indicadores, actividades, mecanismos e instrumentos de coordinación e implementación, así como posibles agentes multiplicadores. El marco lógico facilita la planificación, ejecución y evaluación de la estrategia, sobre todo por su orientación a los resultados y objetivos concretos. Es un ejercicio pionero en las estrategias de internacionalización a escala local.

La definición de un marco lógico otorga transparencia y flexibilidad a la estrategia, además de permitir que las líneas de actuación y los objetivos específicos se interconecten y se puedan ampliar en un horizonte temporal 2026-2030, consolidando así el impacto y los resultados.

PRINCIPIOS	
Alineada con las agendas globales y la acción de gobierno Duradera - Sostenible en el tiempo Orientada a resultados y pionera en su medición	Flexible en sus instrumentos Participativa Coordinada Multiplicadora y aglutinadora
VISIÓN	
Madrid, ciudad referente y laboratorio de sostenibilidad, generadora y aceleradora de bienestar y calidad de vida para la ciudadanía de Madrid, así como comprometida con el planeta.	
OBJETIVO GENERAL	
Incrementar la relevancia, influencia, coordinación y visibilidad de Madrid como capital global, europea e iberoamericana, acogedora, creativa, recuperada, transformada y vivida en un modelo social, económico y medioambiental comprometido con la sostenibilidad y la calidad de vida de sus ciudadanos.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en un modelo de ciudad referente a nivel europeo y global como ejemplo de transformación sostenible y de recuperación.</li> <li>• Consolidar espacios y alianzas multiplicadoras público-privadas para la internacionalización de la ciudad.</li> <li>• Iniciar un proceso de cambio de cultura institucional sobre la internacionalización como herramienta prioritaria y transversal de la acción de gobierno.</li> <li>• Ofrecer e incrementar la información y oportunidades de participación en las herramientas e instrumentos de internacionalización al tejido social, productivo y académico de la ciudad.</li> <li>• Fortalecer las estructuras existentes y los recursos de internacionalización.</li> </ul>	
LÍNEAS DE ACTUACIÓN	
LA1: Relevancia (significativa)	Potenciar la incidencia internacional de las políticas y los proyectos de la ciudad de Madrid.
LA2: Influencia (activa)	Incrementar los espacios de interacción internacional de la ciudad de Madrid.
LA3: Coordinación (coherente)	Fortalecer la coherencia de la acción internacional de la ciudad de Madrid.
LA4: Visibilidad (reconocida)	Incrementar la presencia, difusión y comunicación de las iniciativas de internacionalización de la ciudad de Madrid.
LA5: Capacidad (dotada)	Dotar a la estrategia de internacionalización de la estructura de gobernanza y recursos necesarios para su implementación efectiva.

Figura 12. Resumen de la Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025.

Fuente: Elaboración propia.

## LA1: Potenciar la relevancia e incidencia internacional de las políticas y los proyectos de la ciudad de Madrid

Esta línea de actuación responde tanto al incremento de una relevancia externa como interna. Por una parte, persigue fomentar la participación de Madrid en proyectos de interés transnacionales, incluida la localización de iniciativas en la ciudad. Por otra, busca garantizar que la internacionalización sea una prioridad de la acción de gobierno, así como una herramienta transversal, apoyada al máximo institucionalmente.

Objetivos específicos esperados en esta línea de actuación para el 2025:

LA1.1. Incrementar el número de proyectos internacionales relevantes implementados en la ciudad de Madrid.

LA1.2. Incrementar el número de alianzas internacionales relevantes en las que participa la ciudad de Madrid para la implementación de proyectos e iniciativas urbanas.

LA1.3. Promover la captación de proyectos estratégicos, inversiones y oportunidades internacionales.

LA1.4. Implementar procesos internos de apoyo a la internacionalización de los proyectos e iniciativas del Ayuntamiento de Madrid.

### Principales actividades

Entre las acciones que se proponen, destaca la creación de un protocolo pionero de incentivación a la internacionalización en la aprobación administrativa de los proyectos de la ciudad de Madrid con el objetivo de apoyar los esfuerzos de internacionalización de todas las áreas de gobierno del Ayuntamiento de Madrid. Además, esta propuesta incidiría directamente en la coordinación interna y la visibilidad de la acción de gobierno.

### Implementación e indicadores

Los fondos europeos NextGenerationEU suponen una oportunidad única para incrementar el número de proyectos relevantes y transformadores de la ciudad de Madrid, especialmente en este período 2022- 2025. La capacidad de colaboración y planificación con diferentes actores en la captación y atracción de proyectos e iniciativas internacionales va a ser un elemento clave en la implementación de esta línea de actuación.

La relevancia e incidencia se puede incrementar tanto con un mayor número de proyectos y alianzas internacionales, como con acuerdos de colaboración City-to-City y convenios de colaboración con otras administraciones públicas, organismos multilaterales o redes de ciudades.

Se propone que la medición se realice de forma flexible, adaptada a los planes de acción anuales que se vayan elaborando y a la incorporación de elementos más cualitativos conforme se vaya desarrollando la estrategia. Por ejemplo, uno de los indicadores propuestos es el número de candidaturas a proyectos internacionales presentadas por áreas del Ayuntamiento de Madrid. Este indicador comporta que en el futuro se pueda medir el impacto a partir del número de candidaturas conseguidas, el total de recursos movilizados o la cuantificación en calidad de vida o actividad económica en la ciudad.

La propuesta de marco lógico también se ha vinculado a los compromisos de gobierno y a la medición de la consecución de los ODS.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA A LA ACCIÓN DE GOBIERNO	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES
1. Potenciar la relevancia e incidencia internacional de las políticas y los proyectos de la ciudad de Madrid.	1.1. Incrementar el número de proyectos internacionales relevantes implementados en la ciudad de Madrid.	Número de proyectos implementados o ejecutados con relevancia internacional por áreas del Ayuntamiento de Madrid.	ODS7, ODS8, ODS9, ODS11, ODS13 y ODS17 Contribución a la meta 17.2. de la Estrategia de Localización de la Ciudad de Madrid 2030 de conseguir una coherencia de políticas municipales con la Estrategia de Localización 2030 y logro de forma anticipada.	Creación de una red de ciudades denominada Paralelo 40N (en colaboración con C40 y otras entidades). Establecimiento de un protocolo pionero de incentiación a la internacionalización en la aprobación administrativa de los proyectos de la ciudad de Madrid	Coordinación de la actividad de incremento de la incidencia internacional de las políticas y los proyectos del Ayuntamiento de Madrid en la Mesa Transversal de Acción Internacional. Implementación operativa a través de los planes anuales de acción y de alianzas público-privadas.	Todas las áreas del Ayuntamiento relevantes. Otras administraciones públicas. Organismos multilaterales, incluidas agencias de Naciones Unidas. Comisión Europea. Redes de ciudades.
	1.2. Incrementar el número de alianzas internacionales relevantes en las que participa la ciudad de Madrid para la implementación de proyectos e iniciativas urbanas.	Número de candidaturas a proyectos internacionales presentadas por áreas del Ayuntamiento de Madrid.	Compromiso de gobierno 27, así como 1, 3, 23, 24, 25, 27, 31, 47, 49, 52, 53, 60, 63, 75	Mapeo coordinado internamente por el Ayuntamiento de proyectos que ya existentes y aquellos en candidaturas que incidan en la relevancia internacional de la ciudad.	Acuerdos de colaboración con ciudades (city-to-city).	Madrid Futuro, Madrid FinTech, Foro de Empresas, Grupo Clima 360.
	1.3. Promover la captación de proyectos estratégicos, inversiones y oportunidades internacionales, incluidos eventos.	Número de acciones de acompañamiento, difusión y promoción de proyectos transformadores en la ciudad referentes de colaboración, recuperación y sostenibilidad.	MEEyT.GT13.005 /200, MEEyT.GT13.006 /201, MEEyT.GT13.007 /202, MS.GT12.072 /080	Índice "Madrid" de impacto de los proyectos de transformación y recuperación, elaborado en colaboración con think tanks, universidades y centros de investigación.	Convenios de colaboración con think tanks, universidades y centros de investigación.	Sector privado. Universidades y centros de investigación.
	1.4. Implementar procesos internos de apoyo a la internacionalización de los proyectos e iniciativas del Ayuntamiento de Madrid.	Número de proyectos implementados por áreas del Ayuntamiento que incluyen acciones internacionales.	MEEyT.GT1.003 /172 MEEyT.GT2.003 /181 MEEyT.GT2.004 /182		Operatividad a través de los fondos NextGenerationEU.	

INCREMNTAR LA INCIDENCIA DE LA ACCION INTERNACIONAL DE MADRID

RELEVANCIA

LIDERAZO EN PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE

## LA2: Incrementar los espacios de influencia y de interacción internacional de la ciudad de Madrid

Esta línea de actuación responde tanto a la necesidad de espacios coordinados por el propio Ayuntamiento con otros actores de la ciudad, como al refuerzo de la presencia de Madrid en las redes de ciudades o los organismos multilaterales. Incluye, además, el apoyo a la atracción de inversión, talento, eventos o nuevos actores internacionales en la ciudad.

Objetivos específicos esperados en esta línea de actuación para el 2025:

LA2.1. Fortalecer la presencia del Ayuntamiento de Madrid en los espacios de liderazgo de las redes de ciudades globales, iberoamericanas y europeas.

LA2.2. Incrementar la presencia del Ayuntamiento de Madrid en los principales nodos de diplomacia de ciudades, así como en organismos multilaterales.

LA2.3. Renovar e incrementar acuerdos bilaterales con ciudades y organismos internacionales, de acuerdo con el contexto de recuperación y sostenibilidad.

LA2.4. Promover, participar y acompañar las acciones de inteligencia económica liderados por el propio Ayuntamiento o por otros actores públicos-privados.

LA2.5. Crear planes de acción internacional en zonas geográficas prioritarias en colaboración con otros actores.

### Principales actividades

Entre las acciones que se proponen, destacan dos que, incidiendo en la interconectividad del marco lógico y en la aproximación integral a todos los objetivos específicos, destacan por su potencialidad y su contribución a los principios de colaboración, liderazgo y proactividad:

- Establecimiento de una “antena” centrada en la diplomacia de ciudades y la internacionalización de la ciudad de Madrid en Bruselas (Bélgica). Iniciativa especialmente relevante y alineada con la visión compartida de la Estrategia de Acción Exterior de España 2021-2024 de “Más Europa”. Permitiría capitalizar la potencialidad de Madrid como segunda ciudad de Europa tras el Brexit, así como convertirse en un elemento estratégico en la captación e implementación de los fondos NextGenerationEU. Bruselas es, además, uno de los nodos clave en las redes de ciudades y en el multilateralismo multinivel. El otro nodo que cabe destacar es Nueva York.

- Creación de planes de acción de zonas geográficas prioritarias. Estos planes de acción incidirían tanto en las acciones de diplomacia de ciudades como en las de inteligencia económica, apoyando tanto la presencia internacional de Madrid como la captación de mayor inversión y talento extranjero en la ciudad.

Otra propuesta de esta línea de actuación se centra en un esfuerzo interno de proactividad, anticipación y planificación de la presencia, participación y liderazgo del Ayuntamiento de Madrid en las diferentes redes de ciudades:

- Elaboración de planes anuales de acción en redes de ciudades durante el período 2022-2025, anticipando, por ejemplo, la posibilidad de procesos de cambio en los órganos de gobierno de las redes que permitan a Madrid ampliar su presencia y liderazgo. También permite alinear esfuerzos en cuanto a priorizar las redes con las que establecer alianzas en la captación e implementación de proyectos (LA1) o trabajar de forma estratégica y proactiva con aquellas redes en las que Madrid ya tiene un papel clave (UCCI, por ejemplo).

## Implementación e indicadores

Los acuerdos de colaboración con redes de ciudades, con otras ciudades, así como con organismos multilaterales serían los principales instrumentos de implementación. Hay que destacar en este caso la oportunidad de trabajar de forma muy estrecha con la red de Casas del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en la elaboración de los planes anuales de acción en zonas geográficas prioritarias. Tanto las Casas como las Fundaciones Consejo permiten accionar iniciativas bilaterales o colaborativas con el sector público o privado extranjero presente en la ciudad de Madrid o directamente con actores relevantes en esa área geográfica.

La medición que se propone de esta línea de actuación se orienta principalmente a cómo pueda evolucionar la acción proactiva en las redes de ciudades; por ejemplo, con el número de redes de ciudades en las que el Ayuntamiento de Madrid ejerza un cargo directivo en el período 2022-2025. También se incide en las alianzas (número de acuerdos bilaterales renovados o firmados con ciudades u organismos internacionales) y en las acciones de inteligencia económica que se puedan llevar a cabo (número de actividades implementadas de los planes de acción en zonas geográficas prioritarias o número de misiones empresariales y otras iniciativas de inteligencia económica de internacionalización acompañadas).

De nuevo, el marco lógico es abierto y flexible para poder adaptarse al contexto variable de los próximos años. La coordinación interna de la presencia del Ayuntamiento de Madrid en los espacios de influencia internacional, especialmente en Bruselas y en las redes de ciudades, se considera, sin embargo, prioritaria como instrumento de implementación.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA A LA ACCIÓN DE GOBIERNO	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES
2. Incrementar los espacios de influencia y de interacción internacional de la ciudad de Madrid	<p>2.1. Fortalecer la presencia del Ayuntamiento de Madrid en los espacios de liderazgo de las redes de ciudades globales, iberoamericanas y europeas.</p> <p>2.2. Incrementar la presencia del Ayuntamiento de Madrid en los principales nodos de diplomacia de ciudades, así como en los organismos multilaterales.</p> <p>2.3. Renovar e incrementar acuerdos bilaterales con ciudades y organismos internacionales.</p> <p>2.4. Promover, participar y acompañar acciones de inteligencia económica liderados por el propio Ayuntamiento o por otros actores público-privados.</p> <p>2.5. Crear planes de acción internacional en zonas geográficas prioritarias en colaboración con otros actores.</p>	<p>Número de redes de ciudades en las que el Ayuntamiento de Madrid ha ejercido un cargo directivo.</p> <p>Número de eventos, seminarios, grupos de trabajo de las redes de ciudades liderados.</p> <p>Número de encuentros, seminarios, talleres, conferencias internacionales sobre diplomacia de ciudades en las que el Ayuntamiento de Madrid ha ejercido un liderazgo.</p> <p>Número de acuerdos bilaterales renovados o firmados con ciudades u organismos internacionales.</p> <p>Número de misiones empresariales y otras iniciativas de inteligencia económica de internacionalización acompañadas.</p> <p>Número de actividades implementadas de los planes de acción en zonas geográficas prioritarias.</p>	<p>ODS11, ODS13 y ODS17.</p> <p>Contribución a la meta 17.3. de la Estrategia de Localización de la Ciudad de Madrid</p> <p>2030 de incremento de la participación de Ayuntamiento de Madrid en redes internacionales.</p> <p>Compromiso de gobierno 12 y 27, así como MEEYI. GT1.009 /178 MEEYI. GT3.005 /200 MEEYI. GT3.009 /204</p>	<p>Elaboración de planes anuales de acción en redes de ciudades durante el período 2022-2025.</p> <p>Establecimiento de una "antena" centrada en la diplomacia de ciudades y la internacionalización en Bruselas (Bélgica).</p> <p>Creación de planes de acción de zonas geográficas prioritarias con las Casas y fundaciones.</p> <p>Elaboración de un plan anual de misiones empresariales y acciones de inteligencia económica internacionales prioritarias con agentes relevantes.</p>	<p>Coordinación de la presencia en espacios de influencia internacionales de las diferentes áreas del Ayuntamiento a través de la Mesa Transversal de Acción Internacional.</p> <p>Implementación de la línea de actuación a través de acuerdos con redes de ciudades, otras ciudades y con otros agentes relevantes.</p>	<p>Áreas del Ayuntamiento relevantes.</p> <p>Casas y fundaciones.</p> <p>Embajadas en Madrid y embajadas españolas en zonas geográficas prioritarias.</p> <p>Organismos multilaterales, incluidas agencias de Naciones Unidas.</p> <p>Comisión Europea.</p> <p>Redes de ciudades.</p> <p>Ciudades ya hermanadas con Madrid y otras ciudades.</p> <p>Cámaras de Comercio y sector privado.</p>
<b>INFLUENCIA</b>						
<b>LIDERAZGO EN DIPLOMACIA DE CIUDADES</b>						

INCREMENTAR LOS ESPACIOS DE INFLUENCIA E INTERACCIÓN DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

### LA3: Fortalecer la coherencia y la coordinación de la internacionalización de la ciudad de Madrid

Esta línea de actuación persigue una mayor coordinación interna en la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid, así como una mayor involucración de los actores implementadores y multiplicadores con la creación de alianzas y espacios de colaboración público-privados.

LA3.1. Consolidar un mecanismo interno de coordinación de la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid.

LA3.2. Crear un espacio de coordinación con actores externos implementadores y multiplicadores de la internacionalización de la ciudad.

LA3.3. Desarrollar planes de acciones anuales de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025.

LA3.4. Establecer grupos de trabajo multiactor para oportunidades de internacionalización identificadas como prioritarias en los espacios de coordinación internos y externos.

#### Principales actividades

Entre las acciones que se proponen, destacan dos que, una vez más, están plenamente interconectadas con el resto de las líneas de actuación y con los objetivos específicos, y que dotan a la estrategia de la coherencia y coordinación que requiere una implementación eficaz:

- o Creación de la iniciativa “Equipo Madrid” como plataforma de colaboración público-privada y multiactor para el apoyo de la internacionalización de la ciudad de Madrid. La propuesta persigue construir un espacio de coordinación y diálogo, abierto a que los actores relevantes se impliquen en la implementación de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025. Se plantea como una plataforma innovadora en la que

se establezcan equipos de trabajo en torno a oportunidades específicas, como podría ser la presidencia europea española en 2023 y cómo potenciar la internacionalización de Madrid en ese período.

- o Consolidación de la Mesa Transversal de Acción Internacional como mecanismo interno de coordinación y seguimiento interno de la implementación de la estrategia y de la acción internacional del conjunto del Ayuntamiento de Madrid. La convocatoria de reuniones periódicas de la Mesa otorgará una mayor capacidad de operatividad y ejecución de las propuestas identificadas en la estrategia como transversales a la acción de gobierno y al apoyo institucional a la internacionalización.

Otra de las propuestas incide en la coherencia interna de la acción internacional y en la creación de una “ventanilla única” y un catálogo de servicios para los agentes implementadores y multiplicadores de la estrategia.

#### Implementación e indicadores

En esta línea de actuación los indicadores son principalmente operativos y centrados en el funcionamiento tanto de la plataforma “Equipo Madrid” como de la Mesa Transversal de Acción Internacional. Se considera importante asegurar una presencia diversa y relevante en la iniciativa “Equipo Madrid” y las acciones que se desarrollen en ella.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA A LA ACCIÓN DE GOBIERNO	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES
3. Fortalecer la coherencia y la coordinación de la acción internacional de la ciudad de Madrid.	3.1. Consolidar un mecanismo interno de coordinación de la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid.	Número de reuniones de la Mesa Transversal de Acción Internacional para la implementación de la Estrategia.	ODS11, ODS16 y ODS17. Contribución a la meta 17.4. de la Estrategia de Localización de la Ciudad de Madrid 2030 de incremento de la participación público-privada a través de la plataforma Foro de Empresas por Madrid para la promoción de proyectos estratégicos beneficiosos para la ciudad.	Activación de reuniones periódicas sobre internacionalización en la Mesa Transversal de Acción Internacional. Creación de la iniciativa "Equipo Madrid" o "Vector Madrid", plataforma de colaboración público-privada por la internacionalización de la ciudad de Madrid.	Coordinación a través de la Mesa Transversal de Acción Internacional (reuniones semestrales y planes de acción anuales). Informe anual de actividad y monitoreo de la Estrategia presentado a la Mesa Transversal de Acción Internacional.	Áreas del Ayuntamiento relevantes. Actores prioritarios de la ciudad para las acciones de internacionalización ("Equipo Madrid"/"Vector Madrid"). Casas y fundaciones.
	3.2. Crear un espacio de coordinación con actores externos implementadores y multiplicadores de la internacionalización de la ciudad.	Número de departamentos que tienen una presencia activa en la Mesa Transversal de Acción Internacional.	Compromiso de gobierno 1, 2, 4, 12 y 27, así como MS GT2.072/080 MEEYT GT2.004 /182 MEEYT GT3.005 /200	Creación de una ventanilla única y catálogo de servicios para los agentes implementadores y multiplicadores.	Informe de seguimiento en 2023 y en 2025 de la Estrategia. Implementación del Plan de creación de "Equipo Madrid"/"Vector Madrid". Implementación del plan operativo de ventanilla única y el catálogo de servicios de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid. Presencia activa de la SG de Internacionalización en el Foro de Empresas por Madrid.	Cámaras de Comercio y sector privado. Universidades y centros de investigación.
	3.3. Desarrollar planes de acciones anuales de la estrategia de internacionalización.	Número, tipo y relevancia de las instituciones involucradas en los espacios de colaboración y los planes de acción anuales de la estrategia.	Compromiso de gobierno 1, 2, 4, 12 y 27, así como MS GT2.072/080 MEEYT GT2.004 /182 MEEYT GT3.005 /200	Creación de una ventanilla única y catálogo de servicios para los agentes implementadores y multiplicadores.	Informe de seguimiento en 2023 y en 2025 de la Estrategia. Implementación del Plan de creación de "Equipo Madrid"/"Vector Madrid". Implementación del plan operativo de ventanilla única y el catálogo de servicios de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid. Presencia activa de la SG de Internacionalización en el Foro de Empresas por Madrid.	Cámaras de Comercio y sector privado. Universidades y centros de investigación.
	3.4. Establecer grupos de trabajo multiactor para oportunidades de internacionalización identificadas como prioritarias en los espacios de coordinación internos y externos.	Número de objetivos definidos en los grupos de trabajo multiactor definidos como prioritarios conseguidos.	Compromiso de gobierno 1, 2, 4, 12 y 27, así como MS GT2.072/080 MEEYT GT2.004 /182 MEEYT GT3.005 /200	Creación de una ventanilla única y catálogo de servicios para los agentes implementadores y multiplicadores.	Informe de seguimiento en 2023 y en 2025 de la Estrategia. Implementación del Plan de creación de "Equipo Madrid"/"Vector Madrid". Implementación del plan operativo de ventanilla única y el catálogo de servicios de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid. Presencia activa de la SG de Internacionalización en el Foro de Empresas por Madrid.	Cámaras de Comercio y sector privado. Universidades y centros de investigación.
<b>COORDINACIÓN</b>						
<b>FORTELECER LA COHERENCIA Y LA COORDINACIÓN DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MADRID</b>						
<b>LIDERAZGO EN COLABORACIÓN, COCREACIÓN Y ALIANZAS</b>						

#### LA4: Incrementar la visibilidad de las iniciativas de internacionalización de la ciudad de Madrid

Esta línea de actuación pretende revalorizar y comunicar la importancia de las iniciativas de internacionalización de la ciudad de Madrid, tanto a escala internacional como local, demostrando el beneficio que estas ofrecen a la ciudadanía y a la implementación de las agendas globales de desarrollo sostenible, así como a los marcos de recuperación y resiliencia.

LA4.1. Apoyar la promoción y difusión internacional de proyectos de desarrollo sostenible transformadores en la ciudad que sean referentes de colaboración, recuperación y sostenibilidad.

LA4.2. Fortalecer la comunicación de la internacionalización de la ciudad de Madrid, tanto a escala local como internacional.

LA4.3. Consolidar instrumentos de diálogo y participación con actores públicos y privados sobre la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid.

LA4.4. Participar en la creación de la nueva Marca Madrid, acompañarla y apoyarla, así como en la narrativa de ciudad asociada a esta.

##### Principales actividades

Entre las acciones que se proponen, destacan dos que inciden de forma transversal en toda la estrategia y en la consecución de los objetivos específicos:

- o Creación del espacio digital “MadridEsInternacional”, que aglutine la información sobre la acción internacional de Madrid, refuerce los servicios de “ventanilla única” de internacionalización para los actores externos y potencie todos los espacios de coordinación y diálogo que propone la estrategia (“Equipo Madrid”, por ejemplo). Este espacio digital afronta también el reto de asegurar que las herramientas de

internacionalización sean bilingües (español e inglés).

- o Elaboración de iniciativas que incrementen la visibilidad de los proyectos de recuperación y sostenibilidad de la ciudad, especialmente aquellos relacionados con la regeneración urbana y la transformación del modelo de ciudad. Es el caso, por ejemplo, de la creación de “rutas de internacionalización” de la ciudad de Madrid o de “Welcome to Madrid Packs”, destinados tanto a delegaciones diplomáticas o misiones empresariales que visitan la ciudad como a nuevos residentes o a la propia ciudadanía.

Otra de las propuestas incide en la colaboración con actores relevantes con los que programar espacios periódicos en los que debatir y presentar los esfuerzos de internacionalización; por ejemplo, con desayunos o ciclos de conferencias que acompañen la implementación de la estrategia.

##### Implementación e indicadores

En esta línea de actuación los indicadores que se proponen están vinculados a la participación y organización de eventos o actividades de internacionalización, así como a acciones de difusión y comunicación.

La colaboración con actores externos del sector privado, organismos multilaterales, embajadas, universidades, centros de investigación, *think tanks* y medios de comunicación es clave en una implementación efectiva de esta línea de actuación.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA A LA ACCIÓN DE GOBIERNO	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES
4. Incrementar la visibilidad de las iniciativas de internacionalización de la ciudad de Madrid.	<p>4.1. Apoyar la promoción y la difusión internacional de proyectos de desarrollo sostenible transformadores en la ciudad.</p> <p>4.2. Fortalecer la comunicación de la internacionalización de la ciudad de Madrid, tanto a escala local como internacional.</p> <p>4.3. Consolidar instrumentos de diálogo y participación con actores públicos y privados sobre la acción internacional.</p> <p>4.4. Participar y acompañar la creación de la nueva Marca Madrid, así como la narrativa asociada a ésta.</p>	<p>Número de acciones de la Estrategia acompañados de un acción de comunicación internacional.</p> <p>Número de acciones comunicativas dirigidas al ciudadano de Madrid para explicar las acciones de internacionalización de la ciudad de Madrid.</p> <p>Número de eventos, seminarios y actividades para promover el diálogo sobre la internacionalización de la ciudad.</p> <p>Número de ferias, eventos u otras oportunidades internacionales en las que se promueve la internacionalización de Madrid.</p> <p>Número de organizaciones y empresas que solicitan programas de bienvenida o de acompañamiento.</p>	<p>ODS11, ODS16 y ODS17.</p> <p>Compromiso de gobierno 1, 2, 4, 12 y 27, 75, así como MS.G12.072/080 MEEYT.GT1.009 /178 MEEYT.GT2.004 /182 MCyDGT2.010 /352</p>	<p>Plan anual de difusión y comunicación alineado con los planes anuales de acción de la Estrategia de Internacionalización.</p> <p>Página web de acción internacional (en inglés y en español): "MadridEsInternacional"</p> <p>Desayunos de internacionalización en colaboración con actores públicos/privados.</p> <p>Creación de "rutas de internacionalización" de la ciudad de Madrid tanto en la propia ciudad como en otras ciudades en las que Madrid esté presente.</p> <p>Creación de "Welcome to Madrid Packs" para los "nuevos" madrileños, misiones empresariales o delegaciones diplomáticas, en colaboración con otros actores, como las embajadas, o el sector privado.</p>	<p>Coordinación a través de la Mesa Transversal de Acción Internacional.</p> <p>Presencia activa de la SG de Internacionalización en el Foro</p> <p>Implementación a través del Plan de Difusión y Comunicación de la Estrategia.</p> <p>Mecanismos de comunicación periódicos con embajadas, organismos multilaterales, redes de ciudades y ciudades hermanadas.</p>	<p>Áreas relevantes del Ayuntamiento.</p> <p>Actores prioritarios de la ciudad para las acciones de internacionalización ("Equipo Madrid"/"Vector Madrid").</p> <p>Casas y fundaciones.</p> <p>Cámaras de Comercio y sector privado.</p> <p>Universidades y centros de investigación.</p> <p>Medios de comunicación.</p>
<b>VISIBILIDAD</b>						
<b>INCREMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MADRID</b>						
<b>LIDERAZGO EN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>						

## LA5: Dotar a la internacionalización de la ciudad de los recursos y herramientas necesarios

Esta línea de actuación persigue asegurar una implementación eficiente y eficaz de la estrategia de internacionalización.

LA5.1. Incrementar los recursos humanos y económicos del área de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid.

LA5.2. Garantizar los marcos normativos necesarios para una implementación de la estrategia de internacionalización por parte del área responsable.

LA5.3. Potenciar la capacitación y formación en internacionalización, tanto de actores internos como externos.

### Principales actividades

Las acciones que se proponen son prioritarias para la implementación de la estrategia e influyen directamente en su desarrollo eficaz al incidir directamente en los recursos humanos y económicos destinados a la estrategia. Se incluye en el marco lógico para destacar la relevancia de dotar a la internacionalización de las herramientas necesarias.

### Implementación e indicadores

En esta línea de actuación los indicadores que se proponen están vinculados al incremento de los recursos humanos y económicos del Área de Internacionalización del Ayuntamiento de Madrid, así como de la financiación público-privada de las iniciativas asociadas a la estrategia.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA A LA ACCIÓN DE GOBIERNO	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES
5. Dotar a la internacionalización de la ciudad de los recursos y herramientas necesarios.	5.1. Incrementar los recursos humanos y económicos del área de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid. 5.2. Garantizar los marcos normativos necesarios para una implementación de la estrategia de internacionalización por parte del área responsable. 5.3. Potenciar la capacitación y formación en internacionalización, tanto de actores internos como externos.	Porcentaje de incremento de recursos humanos y financieros para la implementación de la Estrategia de internacionalización. Número de seminarios y actividades de formación en internacionalización dirigidas al personal interno del Ayuntamiento. Número de seminarios y actividades de formación en internacionalización coordinadas por el Ayuntamiento para actores externos.	ODS11, ODS16 y ODS17. Compromiso de gobierno 1, 2, 4, 11 y 27.	Propuesta de marco presupuestario para implementar los planes de acción anuales. Análisis de recursos para implementar los planes anuales de la Estrategia. Identificación de posibles actividades aptas para recibir financiación público-privada o apoyo institucional vía convenios y colaboraciones.	Coordinación a través de la Mesa Transversal de Acción Internacional. Implementación a través de los presupuestos del Ayuntamiento de Madrid. Convenios con otros agentes y alianzas público-privadas. Fondos europeos.	Áreas relevantes del Ayuntamiento de Madrid, especialmente el área responsable de internacionalización.
<b>CAPACIDAD</b>						
<b>DOTAR A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MADRID DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIOS</b>						
<b>MARCO PRESUPUESTARIO ACORDE AL POTENCIAL INTERNACIONAL</b>						

# AGENTES IMPLEMENTADORES Y MULTIPLICADORES

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid requiere de la colaboración con otros actores para su implementación. Las ciudades que han definido con éxito su identidad y su acción internacional lo han hecho siempre sobre la base de un modelo de colaboración público-privada, con alianzas que han permitido tanto una narrativa común como un impacto coordinado. Esta coordinación y colaboración son aún más relevantes en el contexto de la recuperación y la sostenibilidad, así como en la apuesta a medio-largo plazo que plantea esta estrategia.

Los agentes implementadores y multiplicadores de la estrategia son los siguientes:

- o Área de Internacionalización y otras Áreas del Ayuntamiento de Madrid implicadas en la acción internacional.
- o Otras áreas del Ayuntamiento de Madrid y empresas municipales.
- o Otras administraciones públicas (administración autonómica y del Estado).
- o Instituciones de la Unión Europea.
- o Embajadas.
- o Organismos multilaterales.
- o Redes de ciudades.
- o Casas y fundaciones.
- o Otras ciudades.
- o Organizaciones empresariales, cámaras de comercio.
- o Empresas y sector privado.
- o Universidades, centros de investigación, *think tanks*.
- o Asociaciones sin ánimo de lucro.
- o Medios de comunicación.
- o Ciudadanía.

En las cinco líneas de actuación propuestas para la consecución del objetivo principal de la estrategia de posicionar a Madrid como ciudad global, europea e iberoamericana referente de la sostenibilidad y la recuperación, se propone la implementación colaborativa con diferentes actores, a partir de un modelo flexible acorde con las posibilidades de cerrar acuerdos y alianzas basados en los mecanismos de coordinación. Entre las alianzas y colaboraciones que pueden aportar mayor valor añadido y diferencial en la implementación de la estrategia se destacan aquellas que pueden incrementar la relevancia y la influencia de la ciudad de Madrid.

Además de los acuerdos bilaterales con estos actores, la estrategia plantea mecanismos de coordinación que permitan alinear esfuerzos, e incluso planes estratégicos o acciones específicas, para oportunidades concretas (eventos, por ejemplo) o zonas geográficas prioritarias.

La capacidad de movilización e involucración con algunos de estos actores será crucial para el éxito de la implementación y la consecución del objetivo general y los objetivos específicos planteados para el período 2022-2025 y, aún más, para el período 2026-2030.

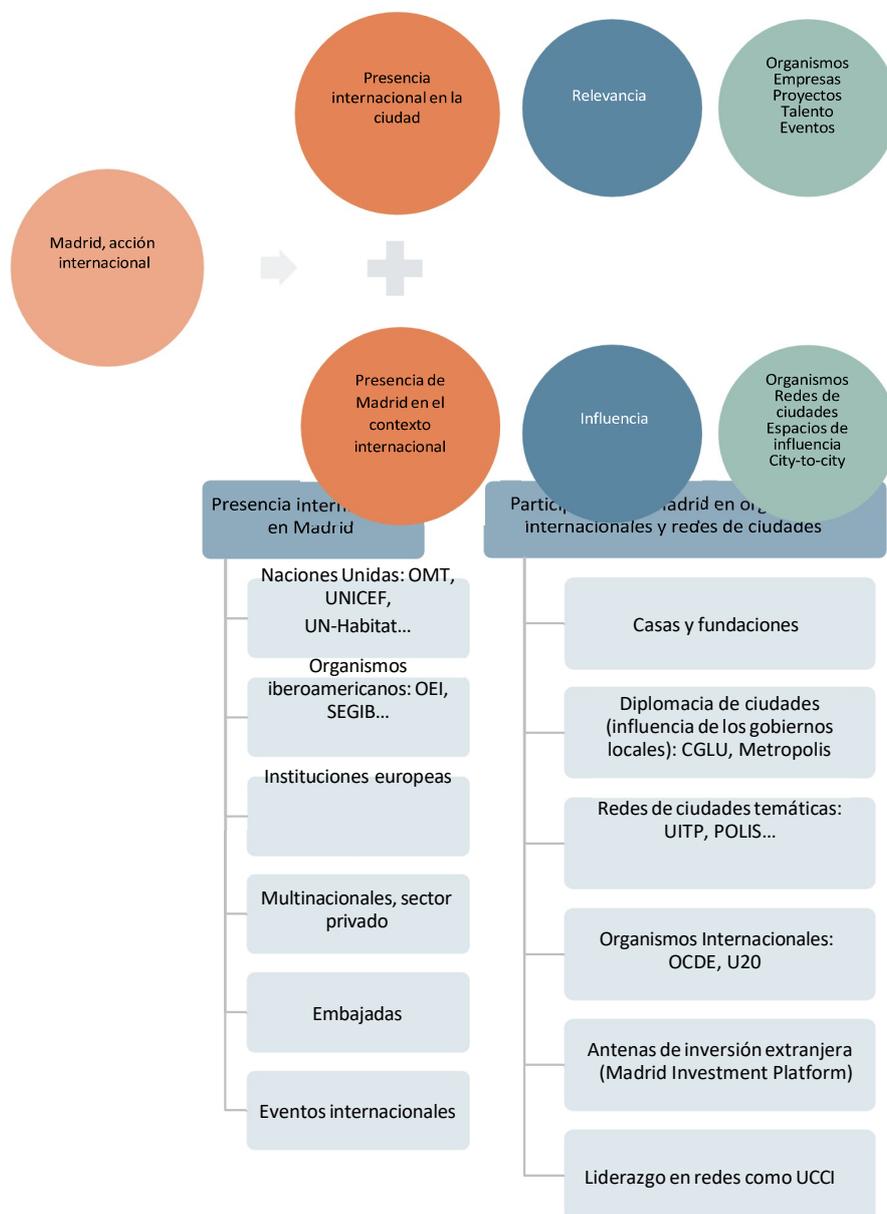


Figura 13. Agentes multiplicadores de la internacionalización de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

## Casas y fundaciones

El Ayuntamiento de Madrid forma parte del Consejo Rector de Casa América y Casa Árabe, y es también miembro del consorcio de Casa Asia y Casa Sefarad-Israel, todas ellas integradas en la red de diplomacia pública del Ministerio de Asuntos Exteriores, la Unión Europea y Cooperación. Además, forma parte de los patronatos de la Fundación Consejo España Australia, la Fundación Consejo España China, la Fundación Consejo España India y la Fundación Consejo España Japón.

Tanto las Casas como las Fundaciones Consejo trabajan en ámbitos de diplomacia pública, económica y cultural, y se conforman como agentes prioritarios para implementar la Estrategia de Internacionalización 2022-2025 en todas sus líneas de actuación, pero principalmente en la de influencia, coordinación y visibilidad.

Una de las propuestas de la estrategia de internacionalización es coordinar planes de actuación piloto ejecutados en zonas geográficas concretas. Para ello, se propone elegir dos o tres ciudades/áreas metropolitanas/países en los que realizar una inversión a medio-largo plazo que tenga un efecto de atracción y multiplicación. Deben ser zonas vinculadas a los espacios de acción o los actores presentes en Madrid, que tengan potencial de inversión extranjera y de atracción de talento o de turistas, a la vez que aumenten la reputación de la ciudad como actor global.

Las Casas y Fundaciones Consejos son actores con los que ya existe un marco de colaboración y con los que se pueden definir y proponer los planes de actuación piloto, como en Japón, por ejemplo, con Tokio, sede de la Universidad de Naciones Unidas, u Osaka, sede de la Exposición Universal de 2025. Otras posibles áreas geográficas con planes de actuación piloto podrían ser Nueva Delhi, Mumbai o Bangalore, en India; Yakarta, sede de ASEAN; Kuala Lumpur, en Malasia; o Bangkok, en Tailandia, al igual que Sídney, en Australia.

Además de continuar consolidando la presencia, reputación y posicionamiento de Madrid en América Latina y el Caribe, se plantea como una prioridad geográfica el incremento de la actividad en los Estados Unidos, donde el uso del español sigue creciendo, en colaboración con otros actores, como la red de centros del Instituto Cervantes, presente en Albuquerque, Boston, Chicago, Los Ángeles, Nueva York o Seattle.

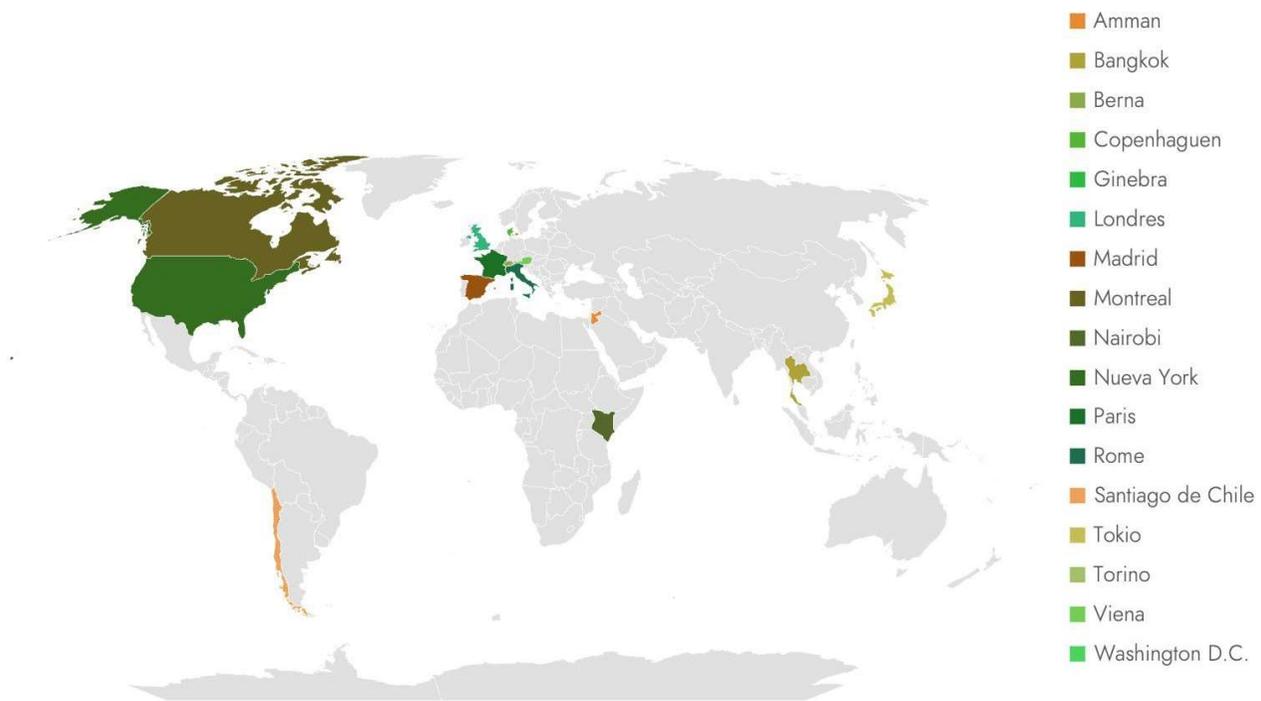
## Organismos multilaterales

La presencia de organismos internacionales en Madrid permite plantear colaboraciones y alianzas con actores que son y van a ser relevantes en la implementación de los marcos de recuperación y sostenibilidad en los próximos años. Es el caso, sobre todo, de organismos multilaterales iberoamericanos como la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), la Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ), la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), todos ellos con sede en la ciudad de Madrid.

Además, como se ha mencionado anteriormente, la sede de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de Naciones Unidas está situada en la capital de España desde 1976. Únicamente 17 ciudades en el mundo albergan oficinas principales de agencias y programas de Naciones Unidas. En 2026, se cumplirán 50 años de la llegada de la OMT a Madrid. En octubre de 2022, se celebrará el Foro de Alcaldes por un Turismo Urbano Sostenible en Madrid.

Otra agencia de Naciones Unidas con presencia en Madrid, en este caso con una oficina nacional, es ONU-Habitat, con la cual el Ayuntamiento de Madrid mantiene un convenio de colaboración, sobre todo en materia de localización de los ODS y la Nueva Agenda Urbana.

### Ciudades sede de programas, fondos y agencias especializadas de Naciones Unidas



Powered by Bing  
© Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, Navinfo, OpenStreetMap, TomTom

Figura 14. Ciudades del mundo que son sedes de programas y agencias de Naciones Unidas.  
Fuente: Elaboración propia.

Estos actores son relevantes por su presencia en Madrid, pero además por su presencia internacional a través de eventos como el Foro Urbano Mundial o el Foro Político de Alto Nivel.

## Redes de ciudades

Ante el contexto descrito hasta ahora, el de la transición urgente hacia un desarrollo sostenible y la recuperación pospandemia que acompañe estos esfuerzos e incremente consecuentemente la resiliencia, los gobiernos locales se van a convertir en agentes implementadores prioritarios.

Además de las acciones concretas en las ciudades, la diplomacia de ciudades del siglo XXI se focalizará en la colaboración y la búsqueda conjunta de mecanismos y soluciones que permitan incrementar y asegurar el bienestar de la ciudadanía mundial, entendida en una globalidad y en una globalización sin precedentes.

Actores como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), Metropolis, Eurocities o C40 Cities se han consolidado como espacios clave de colaboración entre gobiernos locales para acelerar la consecución de las agendas globales. Además, se han creado alianzas permanentes para influir en organismos multilaterales, como la Global Task Force of Local and Regional Governments<sup>82</sup> o la Asamblea Mundial de Gobiernos Locales y Regionales; o iniciativas para integrar los intereses de los gobiernos locales frente al paradigma dominante en el siglo XX de los Estados nación, como Urban 20 (U20)<sup>83</sup>.

La ciudad de Madrid es miembro activo de la mayoría de estas redes de ciudades en el ámbito nacional, europeo y global. Por ejemplo, la creación de Urban 20 (U20)<sup>84</sup> como nueva iniciativa diplomática de los gobiernos locales en el marco del G20 en Buenos

Aires, en el 2018, fue plenamente apoyada por Madrid. En el último encuentro de U20 en Roma, en

<sup>82</sup> Véase <https://www.global-taskforce.org/>

<sup>83</sup> Véase: <https://www.urban20.org/>

<sup>84</sup> Véase: <https://www.urban20.org/>

junio de 2021, Madrid fue una de las 28 ciudades firmantes de una petición urgente<sup>85</sup> a los países del G20 para invertir en una recuperación verde y justa, así como una mayor colaboración para acelerar soluciones a la crisis climática y a la pandemia de la COVID-19.

Toda esta estructura de diplomacia de ciudades se está definiendo como un valor añadido para las ciudades que se han comprometido a liderar las agendas internacionales de sostenibilidad, así como la recuperación pos-COVID-19. Ofrecen espacios estables para afrontar los retos de la gestión y la planificación urbana y la mejora de los servicios a la ciudadanía.

En la estrategia se propone incrementar la presencia y liderazgo de Madrid en los espacios de gobernanza y de intercambio de conocimiento de estas redes de ciudades, tanto en las centradas en reivindicar el papel de los gobiernos locales en espacios multilaterales, como CGLU o U20, como aquellas más focalizadas en la implementación de proyectos, como C40 (que ha situado su oficina europea en Madrid), la Asociación Internacional de Transporte Público (UITP) o la Asociación de Ciudades y Regiones para el Reciclaje y la Gestión Sostenible de Recursos. Precisamente, en marzo de 2022, Madrid fue elegida ciudad responsable de la Secretaría Regional para Europa de Metropolis<sup>86</sup>, red mundial de grandes ciudades creada en 1985.

Madrid es, además, sede de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)<sup>87</sup>, fundada en 1982, que cuenta con 29 ciudades iberoamericanas de 24 países. Además, la ciudad es miembro de AL-LAS<sup>88</sup>, una alianza de ciudades y gobiernos locales de Europa y América Latina que impulsan una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local.

<sup>85</sup> Véase: <https://www.urban20.org/wp-content/uploads/2021/12/U20-2021-Communique%CC%81-Press-Release-Final-1.pdf>

<sup>86</sup> Véase: <https://www.metropolis.org/>

<sup>87</sup> Véase: <https://ciudadesiberoamericanas.org/>

<sup>88</sup> Véase: <https://proyectoallas.net/>

Precisamente, AL-LAS publicaba en 2015 algunos principios sobre “La irreversible internacionalización de los gobiernos locales”<sup>89</sup>, entre los cuales destacaba el trabajo en redes como el factor fortalecedor de la incidencia política de los gobiernos locales.

La relevancia e influencia que se consiga en las redes de ciudades de las que ya forma parte Madrid<sup>90</sup>, o en aquellas de nueva creación en los próximos años, serán fundamentales para la implementación de la Estrategia de Internacionalización 2022-2025.

## Otras ciudades

La ciudad de Madrid tiene firmados acuerdos de hermanamiento o de colaboración con 50 ciudades de todo el mundo<sup>91</sup>. Sin embargo, la mayoría de estos acuerdos se llevaron a cabo en las décadas de 1980 y 1990 (70 % del total) y algunos de ellos no

<sup>89</sup> Véase: <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/publicacion-proyecto-allas.pdf>

<sup>90</sup> Véase Apéndice C.

<sup>91</sup> Véase Anexo 5.

se han llegado a implementar. Casi la totalidad de los acuerdos son con capitales, especialmente de países de América Latina y el Caribe<sup>92</sup>.

Una revitalización de los acuerdos City-to-City para la colaboración en el contexto de la recuperación y la sostenibilidad, sobre todo en proyectos de localización y transferencia de conocimientos concretos, supone una oportunidad para ampliar la relevancia e influencia, en colaboración con otros actores con intereses y capacidades muy similares.

Cabe, además, destacar que la creación de acuerdos de colaboración con ciudades permitiría contextualizar los planes de acción con los retos actuales y, al mismo tiempo, ampliarlos geográficamente a áreas de inversión prioritarias.

<sup>92</sup> Madrid tiene acuerdos con las capitales de todos los países de América Latina y el Caribe, excepto con ciudades de Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Surinam o Trinidad y Tobago.

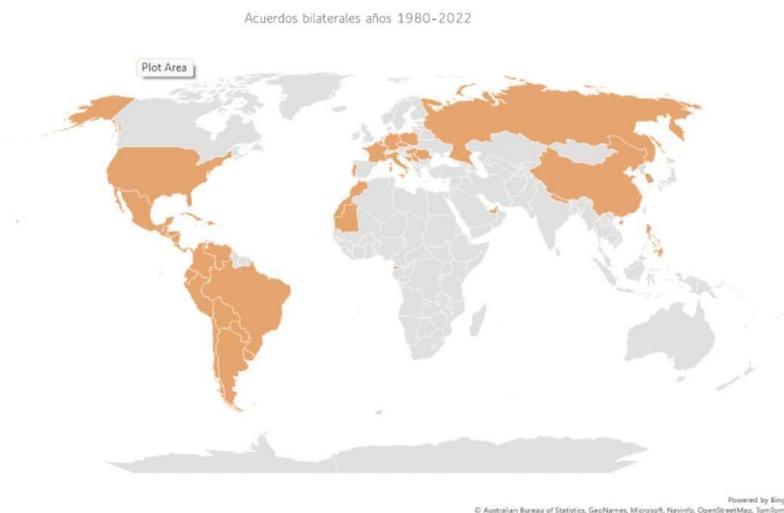


Figura 15. Países en los que se localizan ciudades con acuerdos de hermanamiento o de colaboración con Madrid. Fuente: Elaboración propia.

## Universidades, centros de investigación y *think tanks*

La ciudad de Madrid contaba en el año 2020 con ocho universidades, un número que se ampliaba a 18 si se contabilizaban las de toda la comunidad autónoma. En total, se calculaba que había casi 300.000 alumnos matriculados, un 5 % de los cuales eran extranjeros inscritos en los grados universitarios; un 13 %, alumnos extranjeros que cursaban másteres universitarios; y un 22 %, alumnos extranjeros matriculados en doctorados universitarios. En todos los casos, los estudiantes procedentes de América Latina y el Caribe representaban el 50 %.

Todas las universidades de Madrid disponen de un departamento de relaciones internacionales, así como de una estrategia de internacionalización, lo que las convierte en agentes implementadores y multiplicadores prioritarios. El posicionamiento internacional de Madrid incide directamente en su capacidad de atracción, al igual que son actores clave para incrementar la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico y sostenible.

Por otra parte, el Ayuntamiento de Madrid se incorporaba en el año 2021 al Patronato del Real Instituto Elcano<sup>93</sup>, uno de los *think tanks* con más prestigio internacional. El Instituto aprobaba precisamente un Plan de Actuación 2022<sup>94</sup> en torno a diez ejes temáticos y cinco ejes transversales, siendo uno de esos ejes las ciudades. La capacidad de multiplicar acciones de internacionalización con actores como el Instituto Elcano, la Fundación COTEC, el Club de Madrid u otras organizaciones debe ser considerada en cada una de las líneas de actuación de esta estrategia, pero sobre todo en la de relevancia, influencia y visibilidad.

<sup>93</sup> Véase: <https://www.realinstitutoelcano.org/notas-de-prensa/el-ayuntamiento-de-madrid-se-incorpora-al-patronato-del-real-instituto-elcano/>

<sup>94</sup> Véase el Plan de actuación 2022 del Real Instituto Elcano aprobado en diciembre de 2021 (consultado en julio de 2022).

# MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Para una implementación efectiva, la estrategia plantea instrumentos de coordinación e implementación que refuercen la consecución del objetivo principal y de los objetivos específicos (véanse los cuadros del marco lógico para detalles más específicos de cada Línea de Actuación).

Principalmente, los instrumentos se dividen en:

a) Mecanismos de coordinación interna (dentro del propio Ayuntamiento) y de colaboración con actores externos.

b) Instrumentos de implementación.

## Mecanismos de coordinación interna: la Mesa Transversal de Acción Internacional

La Mesa Transversal se creó en 2019 y en ella colaboran activamente órganos y entidades municipales con el fin de garantizar una coordinación adecuada y la generación de sinergias con los diferentes actores con los que opera el Ayuntamiento de Madrid en el ámbito internacional.

Para asegurar una implementación coordinada y coherente de la estrategia, y con la voluntad de integrar las áreas del Ayuntamiento relevantes, se propone reforzar la Mesa Transversal de Acción Internacional con reuniones semestrales dedicadas al intercambio de información sobre los proyectos y las actividades de internacionalización, así como al monitoreo y seguimiento de estos.

El Área Delegada de Internacionalización y Cooperación será la encargada de convocar las reuniones semestrales de la Mesa, así como de ejercer la secretaría de esta. Se propone que este

mecanismo interno de coordinación sea el órgano en el que se presenten:

- o propuestas de proyectos de relevancia internacional del Ayuntamiento;
- o información sobre proyectos internacionales ya existentes y relevantes implementados por el Ayuntamiento en la ciudad de Madrid;
- o información sobre alianzas internacionales, convenios de colaboración, participación en redes de ciudades, eventos, etc.,
- o productos de difusión y comunicación de la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid, entre otros.

Además, el Área Delegada de Internacionalización y Cooperación informará y coordinará con la Mesa la elaboración de los planes de acción internacional anuales, el informe anual de acción internacional, el monitoreo de la estrategia, así como los informes de seguimiento previstos para el 2023 y el 2025.

## Mecanismo de colaboración con actores externos: Equipo Madrid/Vector Madrid

En el mismo sentido, y con el objetivo de garantizar sinergias con los actores públicos y privados de la ciudad que operan en temas internacionales, se propone crear la iniciativa Equipo Madrid (Vector Madrid), a través de la cual se convocarán reuniones de trabajo y se cooperará con otras instituciones, actores económicos y sociales relevantes en la acción internacional.

Esta iniciativa será coordinada desde la Subdirección General de Internacionalización del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación y se convocará como mínimo una vez al año. Se propone que se

puedan crear, en el marco de la iniciativa, grupos de trabajo específicos para oportunidades concretas; por ejemplo, para planificar el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid durante la presidencia europea de España, en el segundo semestre de 2023, o la Expo Universal de Osaka en Japón, en el año 2025. La creación de estos grupos supone dotar de flexibilidad y capacidad implementadora real al Equipo Madrid, entendido como una suma de esfuerzos públicos-privados para fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid.

## Instrumentos de implementación

La estrategia propone una serie de instrumentos de implementación para conseguir los objetivos específicos de cada línea de actuación.

Los instrumentos más habituales son los acuerdos de colaboración con otras administraciones u organismos, los acuerdos bilaterales con otras ciudades (hermanamientos, acuerdos técnicos) o la participación en las redes de ciudades. A éstos se han incorporado algunas propuestas relevantes en el contexto 2022-2025 como son los fondos europeos de recuperación.

Se plantean como instrumentos específicos de la estrategia, además, la elaboración de un plan de comunicación y difusión, de planes piloto en zonas geográficas prioritarias y de planes de acción anuales.

Finalmente, se incluyen como instrumentos la presencia y participación en eventos, así como la organización de talleres, seminarios, conferencias o de iniciativas de participación o capacitación.

## Temporalidad y alcance de la Estrategia 2022-2025

La Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025 se ha elaborado con el convencimiento de la necesidad de un marco de

implementación continuado y a largo plazo. Es por ello por lo que no únicamente incide en dos ciclos de gobierno (2019-2023 y 2023-2027), sino que plantea la posibilidad de que la estrategia se extienda al período 2025-2030. Para ello, se plantean planes de acción anuales que doten a la estrategia de flexibilidad frente al posible cambio de contexto, así como de indicadores cuantitativos y cualitativos de consecución de los resultados previstos.

Como se ha reiterado en diferentes ocasiones en este documento, se trata de un planteamiento de seguimiento y evaluación pionero en las estrategias de internacionalización de administraciones públicas.

La propuesta se base en tres premisas:

- o La necesidad de una estrategia continuada y efectiva a largo plazo que permita generar un cambio de dinámica y relevante en la internacionalización de la ciudad de Madrid por parte de las más de ochenta personas que han colaborado en el proceso de elaboración de la estrategia.
- o La alineación con los planes de recuperación europeos (2021-2027), nacionales y locales.
- o El marco referencial de las agendas globales como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana.

## Seguimiento y evaluación de la Estrategia 2022-2025

A diferencia de otros planes y estrategias anteriores, en esta ocasión se ha trabajado desde una perspectiva de resultados e impacto, por lo que la propia estrategia incorpora indicadores que permitan monitorear el grado de implementación. Así mismo se propone en la estrategia un espacio de gobernanza en el que llevar a cabo el seguimiento, así como la periodicidad.

De esta manera, el sistema de seguimiento que se propone es el siguiente:

o La Subdirección General de Internacionalización, perteneciente a la Dirección General de Cooperación y Ciudadanía Global del Área Delegada de Internacionalización y Cooperación, será la coordinadora de la implementación y el seguimiento de la estrategia.

o La Mesa Transversal de Acción Internacional será el espacio en el que de forma semestral se reportará sobre los indicadores cuantitativos y cualitativos de la estrategia.

o Se elaborará un informe anual de monitoreo que acompañará al plan de acción propuesto para el año siguiente.

o Se llevará a cabo una revisión específica de la estrategia a los dos años de su puesta en marcha (evaluación intermedia en diciembre de 2023), así como a los cuatro años (evaluación final en diciembre de 2025) con el objetivo de extender su implementación para el período 2025-2030.

La matriz de indicadores e impacto esperado de la implementación de la estrategia es el documento de referencia para su monitoreo y un compromiso pionero en cuanto a transparencia.

# MARCO PRESUPUESTARIO

## Marco actual

El análisis presupuestario de las acciones de internacionalización del Ayuntamiento de Madrid es complejo, debido a que estas se desarrollan desde diferentes áreas. A efectos de la elaboración de esta estrategia, se ha focalizado la atención en la revisión de los recursos destinados al área competente.

Así, la Subdirección General de Internacionalización (programa 922.07 de “Relaciones Institucionales”) ha recibido una asignación de presupuesto inicial para el año 2022 de 3.246.875 euros, de los cuales 796.416 euros corresponden al Capítulo 1 (gastos de personal); 488.959 euros, al Capítulo 2 (gastos en bienes corrientes y servicios); y 1.961.500 euros, al Capítulo 4 (transferencias corrientes).

Hay que tener en cuenta que en el Capítulo 4, del total de 1.961.500 euros, 1.476.500 euros se destinan a transferencias a instituciones sin ánimo de lucro. En este caso, y según el Plan Estratégico de Subvenciones 2020-2022 de la Vicealcaldía<sup>95</sup>, 900.000 euros son para la UCCI, según el convenio con el Ayuntamiento de Madrid destinado a la promoción de acciones de cooperación técnica intermunicipal y al fortalecimiento institucional en diversas ciudades capitales iberoamericanas.

## Esfuerzo presupuestario asociado a la Estrategia 2022-2025

La implementación efectiva de la estrategia supone una revisión rigurosa tanto de los recursos humanos necesarios como de la introducción de las líneas de implementación en el plan de subvenciones y en los acuerdos con los organismos e instituciones que son agentes multiplicadores directos.

Cabe destacar, en primer lugar, la necesidad de realizar una alineación de los recursos transferidos a la UCCI y su plan de acción con la Estrategia 2022- 2025. La coordinación de actividades y su dotación presupuestaria puede ser un elemento de éxito en la implementación, además de ejemplo de buena gobernanza y transparencia.

La estrategia no descarta la posibilidad de dotar de estructuras financieras público-privadas a la internacionalización de la ciudad de Madrid, como, por ejemplo, el modelo del Foro de Empresas de Madrid, en el que las empresas asociadas aportan recursos para la ejecución de proyectos en la ciudad de Madrid.

Además, se propone:

- o El área responsable principal de la acción internacional del Ayuntamiento de Madrid debe disponer de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo una implementación transversal, influyente y relevante.
- o La financiación de la acción internacional a largo plazo debe estar garantizada.
- o Se debe destinar una parte de la financiación a fortalecer las capacidades de los propios funcionarios que se dedican a la acción internacional. Deben existir oportunidades de formación en diplomacia de ciudades y acción internacional para los empleados del Ayuntamiento de Madrid, así como de intercambio con otras ciudades.
- o Debe invertirse en acciones de comunicación interna que promuevan un cambio de cultura. Las distintas áreas y empleados del Ayuntamiento de Madrid deben conocer la acción internacional de la institución, así como sus objetivos principales, plan de acción anual y estrategia a largo plazo.

<sup>95</sup> Véase el Plan Estratégico de Subvenciones 2020-2022 del Área de Gobierno de Vicealcaldía (Consultado en julio de 2022).

# BIBLIOGRAFÍA

## Ayuntamiento de Madrid

Acuerdos de la Villa (aprobados en julio de 2020)

Diagnóstico en clave de Agenda Urbana de la ciudad de Madrid (iniciado en junio de 2021)

Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2022-2025 (aprobada en Junta de Gobierno el 28 de julio de 2022)

Estrategia de Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (aprobada en noviembre de 2021)

Estrategia de Sostenibilidad Ambiental Madrid 360 (publicada en septiembre de 2019)  
Madrid en cifras 2020 (publicada en octubre de 2020)

Madrid en el mundo. Informe de posicionamiento global 2020 (publicado en diciembre de 2019) Madrid marca su camino. Relato de ciudad (2021)

Marco Estratégico para la política de ciudadanía global y cooperación internacional de la ciudad de Madrid (2018-2021) (aprobado en octubre de 2021) Plan de Empleo de la ciudad de Madrid 2020-2023 (aprobado en diciembre de 2020)

Plan Estratégico de Subvenciones del Área de Gobierno de Desarrollo Urbano 2022-2024 (aprobado en enero de 2022)

Plan Estratégico de Subvenciones del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo 2020-2022

Plan Estratégico de Subvenciones 2018-2020 de la Coordinación General de la Alcaldía

Plan Estratégico de Subvenciones de Vicealcaldía 2020-2022

Plan Estratégico de Subvenciones de Vicealcaldía 2023-2025 (publicado en junio de 2022)

Plan Estratégico de Turismo 2020-2023

Plan Operativo de Gobierno 2019-2023 (acuerdo de junio de 2019, revisado con los Acuerdos de la Villa en julio de 2020)

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la ciudad de Madrid (Aprobado en junio de 2021)

Programa Anual de Patrocinios de la Ciudad de Madrid 2022

## Comisión Europea

European Climate Pact (adoptado en diciembre de 2020)

Ljubljana Agreement (adoptado en noviembre de 2021 como documento de renovación de la Agenda Urbana Europea)

New Leipzig Charter (aprobado en noviembre de 2020 como documento marco para un desarrollo urbano sostenible en Europa)

Pacto de Ámsterdam (aprobado en 2016 y documento en el que se basa la Agenda Urbana de la Unión Europea)

## Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

Acuerdo de París (aprobado el 12 de diciembre de 2015 y en vigor desde el 4 de noviembre de 2016).

## Gobierno de España

Agenda Urbana Española (presentada en 2019)

España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional del Largo Plazo (presentada en 2021)

Estrategia de Acción Exterior 2021-2024 (presentada en abril de 2021)

Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030 (presentada en mayo de 2020)

Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 (aprobado en junio de 2018)

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (presentado en junio de 2021)

## Naciones Unidas

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1, resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015)

Nuestra Agenda Común (presentada en septiembre de 2021)

Nueva Agenda Urbana (aprobada en octubre de 2016 en Quito y adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 2016)

World Population Prospects: The 2018 Revision,

UNDESA (2019)

# GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BOE: Boletín Oficial del Estado

CGLU: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CYTED:  
Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para  
el Desarrollo

EU: European Union / Unión Europea

FEDER: Fondo de Desarrollo Regional

FREVUE: Freight Electric Vehicles in Urban Europe LA:  
Línea de actuación

MRR: Mecanismo de Recuperación y Resiliencia OCDE:  
Organización para la Cooperación y el Desarrollo  
Económicos

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible OE:  
Objetivo específico

OEI: Organización de Estados Iberoamericanos para la  
Educación, la Ciencia y la Cultura

OIJ: Organización Iberoamericana de Juventud OISS:  
Organización Iberoamericana de Seguridad Social

OMT: Organización Mundial del Turismo

ONU: Organización de Naciones Unidas

PACTESUR: Protect Allied Cities against Terrorism in  
Securing Urban Areas

PIB: Producto Interior Bruto

POG: Plan Operativo de Gobierno

REACT-UE: Ayuda a la Recuperación para la  
Cohesión y los Territorios de Europa SEGIB:

Secretaría General Iberoamericana U20:

Urban 20

UCCI: Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas

UIA: Urban Innovative Actions

UITP: Asociación Internacional de Transporte Público

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la  
Educación, la Ciencia y la Cultura

# ANEXOS

# ANEXO 1

## LISTADO DE INSTITUCIONES A LAS QUE SE REMITIÓ EL CUESTIONARIO

*(45 organizaciones listadas en orden alfabético)*

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	OCDE
C40	ONU-Habitat
Casa América	ONU Mujeres
Casa Árabe	Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)
Casa Asia	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Centro Sefarad-Israel	Organización Mundial del Turismo (UNWTO) Programa
CEU-Universidad San Pablo	de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)	Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) Unión
Comisión Nacional Española de Cooperación con	de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)
UNESCO	Unión Internacional del Transporte Público (UITP)
CUNEF Universidad	Universidad Alfonso X El Sabio
Cuerpo de Bomberos de Madrid EuroCities	Universidad Autónoma de Madrid
ESADE Madrid	Universidad Camilo José Cela
ESIC Universidad	Universidad Carlos III de Madrid
Federación Española de Municipios y Provincias	Universidad Complutense de Madrid
(FEMP)	Universidad Francisco de Vitoria
Fundación Carolina	Universidad Nebrija
Fundación Consejo España Australia	Universidad Politécnica de Madrid
Fundación Consejo España China Fundación	Universidad Pontificia Comillas
Consejo España India Fundación Consejo	Universidad Rey Juan Carlos Universidad
España Japón	Villanueva
IE Business School IESE	
Madrid	
IMF Business School	
Metropolis	

## ANEXO 2

### LISTADO DE PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN REUNIONES BILATERALES Y TALLERES

*(Un total de 42 personas listadas en orden alfabético de apellido)*

- Ana Alemany Haro, jefa del Servicio de Promoción y Marca Madrid.
- Hilario Alfaro, presidente Madrid Foro Empresarial.
- Juan Azcárate Luxán, subdirector general de Energía y Cambio Climático.
- Juan Carlos Beneyto, jefe del Departamento Corporativo, Madrid Convention Bureau.
- Fernando Carbayo, presidente, Asociación de Diseñadores de Madrid (DIMAD).
- Narciso Casado Martín, director Gabinete de Presidencia, CEOE.
- Diego A. Castresana, director de Proyectos, Madrid Futuro.
- David Chica, director general, Mercamadrid.
- Héctor Coronel Gutiérrez, Director de Turismo, Madrid Turismo.
- Jaime de la Figuera, director de Expansión Internacional, IFEMA.
- Miguel de Lucas González, director general, Centro Sefarad-Israel.
- Julieta de Micheo, directora de Relaciones Institucionales y responsabilidad social corporativa, Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT).
- Emilio de Miguel, director del centro de Casa Asia-Madrid.
- Almudena del Rosal, subdirectora general de Promoción Internacional y Participación Empresarial.
- Sergio Fernández Balaguer, Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT).
- Berta Fuertes Ferragut, directora, Fundación Consejo España India.
- Eva Garrido Ortiz de Urbina, directora Fundación Consejo España Japón y Fundación Consejo España China.
- Pedro González Torroba, coordinador general de Economía, Comercio, Consumo y Partenariados.
- Miguel Hernández, director de Estrategia y desarrollo Corporativo, Distrito Castellana Norte
- José Francisco Herrera Antonaya, director general de Cooperación con el Estado y la Unión Europea.
- Cristina Juarranz de la Fuente, Adjunta de dirección y coordinadora de programación, Casa Árabe.
- María Lázaro, directora de Desarrollo Corporativo del Real Instituto Elcano.
- Julia López Ventura, directora regional de C40.
- Luis Martín de Ciria, director de Comunicación, Distrito Castellana Norte.
- Luis Fernando Martín Izquierdo, director general de Turismo.
- José Luís Moreno Casas, director de la Oficina Madrid Nuevo Norte.
- Miguel Ángel Muñoz Martínez, subdirector general de Cooperación con el Estado, la Unión Europea y de la Acción Exterior, Comunidad de Madrid.
- Enrique Ojeda Vila, director General, Casa América.
- Iliana Olivé, investigadora principal y coordinadora del Proyecto Índice Elcano de Presencia Global, Real Instituto Elcano.

- Andrés Ortega, investigador sénior asociado del Real Instituto Elcano.
- María Roncesvalles Ibáñez, Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT).
- Elsa Salvadores Janssen, subdirectora Gerente, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid.
- Lola Ortiz Sánchez, directora general de Planificación e Infraestructuras de Movilidad.
- Rocío Picón, subdirectora general de Coordinación de la representación institucional internacional del alcalde de Madrid.
- Charles Powell, director del Real Instituto Elcano.
- Philippe Robertet, subdirector de Relaciones Internacionales del Instituto Cervantes.
- Gerardo Seeliger, director ejecutivo, Madrid Open City.
- Luis Tejero Encinas, técnico del Área de Gobierno Medio Ambiente y Movilidad, Ayuntamiento de Madrid.
- Miguel Utray, director de Relaciones Internacionales del Instituto Cervantes.
- Isabel Valladolid, técnica de Relaciones Internacionales del Instituto Cervantes.
- Daniel Vinuesa Zamorano, Madrid Investment Attraction, subdirector general de Atracción de Inversiones e Internacionalización Empresarial.
- Vega Yubero Bouthelier, directora, Fundación Consejo España Australia.

## ANEXO 3

### LISTADO DE ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE CONSULTA

*(Un total de 20 organizaciones listadas en orden alfabético)*

Cámara de Comercio de Madrid  
Casa América  
Casa Árabe  
Casa Asia  
Centro Sefarad-Israel  
CEIM - Confederación Empresarial de Madrid  
Confederación Española de Organizaciones  
Empresariales (CEOE)  
DIMAD  
Distrito Castellana Norte Fundación  
Consejo España Japón Fundación  
Consejo España China Fundación  
Consejo España India  
Fundación Consejo España Australia IFEMA  
Madrid Convention Bureau  
Madrid Destino  
Madrid Foro Empresarial  
Madrid Futuro  
Madrid Open City Mercamadrid

## ANEXO 4

### ACTUACIONES DEL POG 2019-2023 REFERENTES AL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MADRID

Actuaciones del Objetivo Estratégico “Fortalecer el posicionamiento internacional de la ciudad y potenciar el atractivo de Madrid como principal destino turístico” recogidas en el POG 2019-2023 (37 actuaciones en total)

<b>Estrategia/Proyecto Marca Madrid</b>		
Compromiso de Gobierno	Actuación	Unidad responsable
27 MEEyT.GT1.009 /178	Dotación a la marca Madrid de una identidad visual y verbal propia y diferenciada	Oficina de Parteneriado y Marca Madrid
27 MEEyT.GT1.009 /178	Atracción y fidelización de socios estratégicos para la activación de la marca	Oficina de Parteneriado y Marca Madrid
27 MEEyT.GT1.009 /178	Activación y promoción económica internacional y de la marca Madrid en sectores estratégicos	Oficina de Parteneriado y Marca Madrid
27 MEEyT.GT1.009 /178	Seguimiento y mejora de la percepción e imagen de Madrid ante prescriptores externos	Oficina de Parteneriado y Marca Madrid
75 MCyDGT2.010 /352	Estrategia de legado como refuerzo para la consolidación de Madrid como uno de los principales destinos mundiales para la celebración de reuniones (congresos, convenciones y viajes de incentivo)  Desarrollo de herramientas tecnológicas como refuerzo a la tarea de promoción de Madrid como destino de reuniones y a la de captación de congresos y convenciones	Área Delegada de Turismo
<b>Estrategia/Proyecto P</b>		
Compromiso de Gobierno	Actuación	Unidad responsable
29 MEEyT.GT1.009 /178	Elaboración del Plan Estratégico de Turismo Creación	Área Delegada de Turismo
29	del Consejo Asesor de Turismo	Área Delegada de Turismo
29	Creación de los Premios del Turismo de la Ciudad de Madrid	Área Delegada de Turismo
29	Apertura de una Tienda Oficial de Madrid, lugar de exposición y venta de productos vinculados a la historia, tradiciones y vanguardia de nuestra ciudad a través de sus creadores y artesanos	Área Delegada de Turismo
29	Desarrollo de estrategias de trabajo para conseguir un destino más sostenible y accesible	Área Delegada de Turismo Madrid Destino

29	Creación de una red turística incluyendo el Templo de Debod, Faro de Moncloa, Teleférico, Madrid Río, Rosaleda del Parque del Oeste, San Antonio de la Florida, Cementerio de la Florida, Panteón de Hombres Ilustres, Fábrica de Tapices, Basílica de Atocha, etc.	Área Delegada de Turismo Madrid Destino
29	Mejora del intercambio de información en los puntos de atención turística, tanto públicos (oficinas Comunidad de Madrid), como privados (recepciones de hoteles de nuestra Ciudad)	Área Delegada de Turismo Madrid Destino

### Estrategia/Proyecto Gestión turística de la Ciudad

Compromiso de Gobierno	Actuación	Unidad responsable Área
29	Estudio y definición de un portfolio de productos turísticos en colaboración con la Comunidad de Madrid y el sector privado	Delegada de Turismo
29 MEEyT.GT1.009 /178	Desarrollo, ejecución y difusión de campañas publicitarias conjuntas con la Comunidad de Madrid en el ámbito internacional	Área Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.009 /178	Promoción de la marca Madrid. Revitalizar el turismo. Campaña "Vuelve a Madrid". Campaña de coMarketing con el sector privado. Campaña de potenciación del Flamenco y los Restaurantes Centenarios. Campaña MADRID TE DA LAS GRACIAS. Madrid vuelve a vibrar, impulso a los festivales musicales en 2021. Creación de una nueva tarjeta turística, "Madrid para Ti". Potenciación de Madrid Film Office. Reactivación del turismo desde la colaboración público-privada	Área Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.006 /175 MEEyT.GT1.009 /178	Desarrollo de un Plan de Acción destinado a atraer empresas relacionadas con el turismo de alto impacto económico a Madrid	Área Delegada de Turismo
3 – 26 MEEyT.GT1.009 /178 MS.GT2.072 /080 MEEyT.GT2.004 /182	Transición hacia un modelo digital de promoción de Madrid como destino turístico	Área Delegada de Turismo
	Desarrollo de actuaciones orientadas a reactivar el consumo turístico en el Distrito Centro	Área Delegada de Turismo
	Digitalización de la información turística presencial	Área Delegada de Turismo
	Renovación del Programa de Visitas Guiadas Oficiales Accesibles	Área Delegada de Turismo Madrid Destino
3 MS.GT2.072 /080 MEEyT.GT2.004 /182	Apoyo al desarrollo de actividades de dinamización turística sectorial y territorial (eventos, campañas, etc.)	Área Delegada de Turismo Madrid Destino
	Refuerzo de las acciones de internacionalización y diversificación de la demanda turística internacional	
	Mejora de la competitividad del destino a través de la inteligencia turística y la innovación	Área Delegada de Turismo
	Regulación de las viviendas turísticas, respetando el marco legal autonómico y estatal	
29	Unificación de la gestión de la promoción turística y atención en destino reorganizando Madrid Destino para que sea más eficiente y responda a las necesidades reales de la Ciudad	Agencia de Actividades SGT del Área de Desarrollo Urbano Área Delegada de Turismo
61 MS.GT2.022 /030 MS.GT2.023 /031		
29		Madrid Destino Área Delegada de Deporte

64 79	Aprobación del Proyecto de adecuación de los recintos feriales de la Casa de Campo (en el marco del Plan de Mejora de la Casa de Campo)	Madrid Destino Área Delegada de Deporte
41	Celebración del Orgullo en su emplazamiento habitual Apoyo a la captación y celebración de grandes eventos en la Ciudad de Madrid Plan de revisión de precios y tarifas de los equipamientos e infraestructuras de Madrid Destino	Madrid Destino

### Estrategia /Proyecto Madrid, centro de creación y producción audiovisual

Compromiso de Gobierno	Actuación	Unidad responsable Área
MEEyT.GT1.009 /178	Desarrollo de acciones y actividades orientadas a potenciar el turismo cinematográfico (screen tourism) en la Ciudad de Madrid	Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.009 /178	Protocolo General de Actuación entre el Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid para la elaboración de una estrategia común de promoción internacional de Madrid como destino de rodajes y proyectos audiovisuales a través de sus respectivas oficinas, Ciudad de Madrid Film Office y Film Madrid	Área Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.009 /178	Desarrollo de acciones para fomentar la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental y social en las producciones audiovisuales	Área Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.009 /178	Desarrollo de una Ordenanza de Rodajes para la mejora de las condiciones de accesibilidad y sostenibilidad de las producciones audiovisuales en la Ciudad de Madrid	Área Delegada de Turismo
MEEyT.GT1.009 /178	Creación de una mesa de trabajo orientada a la mejora en las condiciones de rodaje en la Ciudad, integrada por Ayuntamiento, Comunidad de Madrid y sector audiovisual madrileño	Área Delegada de Turismo
27	Elaboración del Plan de Acción para reforzar la competitividad de Madrid como centro audiovisual	Oficina de Partenariado y Marca Madrid

### Estrategia/Proyecto Ampliación de recintos feriales

Compromiso de Gobierno	Actuación	Unidad responsable
28	Cesión a IFEMA mediante Convenio de un derecho de superficie sobre la parcela reservada en el planeamiento a la ampliación de los recintos feriales	DG de Gestión Urbanística

## Actuaciones del Plan Transversal del “Posicionamiento Internacional de la Ciudad” recogidas en el POG 2019-2023 (39 actuaciones en total)

### *DG de Comercio y Hostelería*

- Impulso de acciones para la dinamización de zonas, sectores comerciales y mercados en el marco del proyecto Madrid Capital de Moda.
- Colaboración institucional en la organización de eventos de moda en calles, plazas y edificios municipales.
- Incentivación de la colaboración público-privada para la realización de actividades y eventos de dinamización de zonas comerciales y consolidación de la imagen de Madrid como destino de compras.
- Posicionamiento de Madrid como sede para los grandes operadores de retail y marcas de moda.
- Generación de binomios diseñador/Madrid de renombre internacional.
- Convocatoria de una nueva línea de ayudas a los diseñadores para incentivar su participación en eventos vinculados a la semana de la moda de Madrid (Madrid es moda, Madrid fashion week...).
- Colaboración con la asociación de creadores de moda de España en el apoyo a la moda de autor, el impulso de la moda lenta y la consolidación de Madrid como capital de moda.

### *DG de Economía*

- Promoción de la internacionalización de las empresas madrileñas.
- Desarrollo de proyectos que mejoren la proyección económica internacional de Madrid.
- Detección de oportunidades para mejorar la competitividad económica y empresarial de Madrid en el ámbito internacional.
- Consolidación de Madrid como sede de los eventos mundiales en innovación y alta tecnología, con presencia de medios internacionales.
- Atracción de nuevas empresas.

### *DG de Innovación y Emprendimiento*

- Promoción de Madrid como capital mundial de la ingeniería: creación de una feria mundial de la ingeniería.
- Participación en las redes nacionales e internacionales de Innovación y de Ciudades Inteligentes.
- Fomento de la actividad internacional y europea en materia de evaluación e innovación social.

### *Mercamadrid*

- Promoción de Mercamadrid como líder en distribución alimentaria de rango internacional.

### *Oficina de Parteneriario y Marca Madrid*

- Dotación a la marca Madrid de una identidad visual y verbal propia y diferenciada.
- Atracción y fidelización de socios estratégicos para la activación de la marca.
- Activación y promoción económica internacional y de la marca Madrid en sectores estratégicos.
- Seguimiento y mejora de la percepción e imagen de Madrid ante prescriptores externos.
- Estrategia de legado como refuerzo para la consolidación de Madrid como uno de los principales destinos mundiales para la celebración de reuniones (congresos, convenciones y viajes de incentivo).
- Desarrollo de herramientas tecnológicas como refuerzo a la tarea de promoción de Madrid como destino

de reuniones y a la de captación de congresos y convenciones.

- Elaboración del Plan de Acción para reforzar la competitividad de Madrid como centro audiovisual.

#### *Área Delegada de Turismo*

- Refuerzo de las acciones de internacionalización y diversificación de la demanda turística internacional.
- Desarrollo de una Ordenanza de Rodajes para la mejora de las condiciones de accesibilidad y sostenibilidad de las producciones audiovisuales en la Ciudad de Madrid.
- Creación de una mesa de trabajo orientada a la mejora en las condiciones de rodaje en la Ciudad, integrada por Ayuntamiento, Comunidad de Madrid y sector audiovisual madrileño.

#### *Madrid Destino*

- Apoyo a la captación y celebración de grandes eventos en la Ciudad de Madrid.
- Elaboración del Plan de Acción para reforzar la competitividad de Madrid como centro audiovisual.

#### *DG de Servicios Sociales*

- Fomento de la actividad internacional y europea en materia de servicios sociales.
- Fomento de la presencia y la colaboración con las redes europeas y de otros países en materia de personas sin hogar.

#### *DG de Deporte*

- Ampliación de las actuaciones de Patrocinios de Eventos Deportivos que contribuyan a fortalecer la imagen de Madrid como ciudad de acogida del deporte, y promocionen la imagen de la ciudad nacional e internacionalmente, con el consiguiente retorno económico para la actividad social y económica de la ciudad.
- Realización de eventos internacionales de alto nivel deportivo.

#### *SG de Coordinación de la Representación Institucional Internacional*

- Fortalecimiento de la posición institucional del Ayuntamiento de Madrid en el ámbito internacional.

#### *DG de Cooperación y Ciudadanía Global*

- Fortalecimiento de la imagen de Madrid en el mundo a través de las Agencias de Naciones Unidas.
- Fortalecimiento de la imagen de Madrid en el mundo a través de las Redes de Ciudades, intercambiar buenas prácticas y situar a Madrid a la vanguardia de la gestión municipal a nivel global.
- Fortalecimiento de la imagen de Madrid en el mundo a través de los organismos internacionales con sede en Madrid.
- Promoción del conocimiento de buenas prácticas de otras ciudades del mundo por parte de los servicios técnicos municipales.
- Fomento de la cooperación internacional para el desarrollo económico, social y medioambiental sostenible y para la reducción de la pobreza.

#### *DG de Participación Ciudadana*

- Red de Ciudades Participativas.

#### *DG de la Oficina de Digitalización*

- Fomento de la relación con los organismos nacionales e internacionales en el ámbito digital.

## Otras actuaciones no contempladas en el Plan Transversal, pero directamente conectadas con la internacionalización de la ciudad de Madrid

### *DG de Innovación y Emprendimiento*

- Impulso de la participación de Madrid en convocatorias internacionales de innovación y emprendimiento: “Creación de la plataforma MADRID INNOVATION”, “Apoyo a la implantación de la red 5G” y “Madrid capital Europea de la Innovación 2021”.

### *Área Delegada de Turismo*

- Desarrollo, ejecución y difusión de campañas publicitarias conjuntas con la Comunidad de Madrid en el ámbito internacional.
- Protocolo General de Actuación entre el Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid para la elaboración de una estrategia común de promoción internacional de Madrid como destino de rodajes y proyectos audiovisuales a través de sus respectivas oficinas, Ciudad de Madrid Film Office y Film Madrid.

### *DG de Sostenibilidad*

- Actos institucionales el 8 de marzo (Día internacional de las mujeres), el 8 de abril (Día internacional del Pueblo Gitano) y 3 de diciembre (Día internacional de la Discapacidad).
- Promoción de iniciativas y espacios piloto de experimentación que permitan la innovación en soluciones de sostenibilidad, descarbonización y sistemas urbanos de bajas emisiones con el apoyo y coordinación con el Climate-KIC y otros programas europeos e Internacionales.

### *Madrid Destino*

- El Ranchito, programa de residencias artísticas internacionales en colaboración con la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).
- Proyectos internacionales de MediaLab Prado, dar a conocer el proyecto para que se construya en otros países.

### *DG de Deporte*

- Creación de un comité de atracción y promoción de grandes eventos deportivos para la ciudad de Madrid, como herramienta para revitalizar e impulsar el deporte, la economía y el posicionamiento de Madrid como capital del deporte.

## ANEXO 5

### LISTADO DE CIUDADES HERMANADAS O CON ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON MADRID

*(Ordenadas alfabéticamente según información disponible en la página web del Ayuntamiento de Madrid)*

*Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos)*

Acuerdo de Hermanamiento, marzo 2007

*Asunción (Paraguay)*

Memorando de Entendimiento, abril 2018  
Declaración de Intenciones, junio 2016 Declaración relativo a Cooperación Técnica, noviembre 2012  
Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Beijing (China)*

Acuerdo Marco de Colaboración, septiembre 2011  
Declaración de Intenciones, julio 2005  
Acuerdo de Amistad y Cooperación, septiembre 1985

*Belgrado (Serbia)*

Convenio de Cooperación y Amistad, mayo 1981

*Berlín (Alemania)*

Memorando de Entendimiento, noviembre 2018  
Acuerdo Cooperación relativo a Racismo, febrero 2011  
Acuerdo de Amistad y Cooperación, noviembre 1988  
Acuerdo de Cooperación y Amistad, noviembre 1983

*Bogotá (Colombia)*

Declaración de Intenciones, diciembre 2017  
Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Brasilia (Brasil)*

Declaración de Intenciones, junio 2016

*Bruselas (Bélgica)*

Acuerdo de Amistad y Cooperación, marzo 1984

*Bucarest (Rumanía)*

Memorando de Entendimiento, noviembre 2018

*Budapest (Hungría)*

Declaración de Intenciones, febrero 2002

*Buenos Aires (Argentina)*

Memorando de Colaboración, mayo 2017  
Acuerdo Marco de Colaboración, septiembre 2008  
Protocolo Colaboración relativo a Emergencias, julio 2008  
Carta Intenciones relativo a Emergencias, noviembre 2007  
Protocolo Colaboración relativo a Riesgos, junio 2005  
Carta de Intenciones, junio 1998  
Convenio de Amistad y Cooperación, julio 1986  
Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Burdeos (Francia)*

Protocolo de Colaboración, enero 1989 Acuerdo de Hermanamiento, enero 1984

*Caracas (Venezuela)*

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Chongqing (China)*

Memorando de Entendimiento, abril 2018

*Ciudad de Guatemala (Guatemala)* Memorando de Entendimiento, abril 2018 Declaración de Intenciones, junio 2016 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Ciudad de México (México)*

Memorando de Colaboración, noviembre 2017 Memorando relativo a la Cesión Casa México, diciembre 2016 Declaración de Intenciones, junio 2016 Acuerdo de Cooperación, noviembre 1983 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Ciudad de Panamá (Panamá)*

Declaración de Intenciones, junio 2016 Acuerdo Marco de Colaboración, enero 2011 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982 Acuerdo de Hermanamiento, diciembre 1980

*Guadalajara (México)*

Memorando de Colaboración, noviembre 2017

*Katmandú (Nepal)*

Memorando de Colaboración, febrero 2018

*La Habana (Cuba)*

Acuerdo de Amistad y Cooperación, septiembre 1988 Acuerdo de Intenciones, octubre 1982 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*La Paz (Bolivia)*

Memorando de Colaboración, junio 2016 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Lima (Perú)*

Declaración de Intenciones, junio 2016 Convenio relativo a Transporte Urbano, septiembre 2009

Convenio Cooperación relativo a Vivienda, junio 1998 Acuerdo de Cooperación, noviembre 1987 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Lisboa (Portugal)*

Protocolo Cooperación relativo a Consumo, marzo 1992 Acuerdo Desarrollo Hermanamiento, enero 1985 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Lumbini (Nepal)*

Memorando de Entendimiento, noviembre 2018

*Malabo (Guinea Ecuatorial)*

Acuerdo de Hermanamiento, abril 1989

*Managua (Nicaragua)*

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Manila (Filipinas)*

Acuerdo de Hermanamiento, diciembre 2005 Acuerdo de Amistad y Cooperación, junio 1987

*Miami (Estados Unidos)*

Declaración Cooperación relativo a Arte, Cultura y Turismo, abril 2015 Acuerdo de Hermanamiento, junio 2014

*Montevideo (Uruguay)*

Memorando de Colaboración, enero 2016 Declaración de Intenciones, marzo 2002 Acuerdo de Amistad y Cooperación, noviembre 1987 Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Moscú (Rusia)*

Declaración de Intención, diciembre 2018 Memorando de Colaboración, septiembre 2007 Protocolo de Cooperación, mayo 2006 Convenio de Amistad y Cooperación, junio 1997 Declaración conjunta, febrero 1997 Protocolo de Cooperación, diciembre 1979

*Niza (Francia)*

Declaración de intenciones, marzo 2022

*Nouakchott (Mauritania)*

Acuerdo de Hermanamiento, noviembre 1986

Declaración de Intenciones, diciembre 1985

*Nueva York (Estados Unidos)*

Acuerdo de Hermanamiento, enero 1982

*París (Francia)*

Declaración de Intenciones, septiembre 2016

Acuerdo de Amistad y Cooperación, marzo 2000

*Praga (República Checa)*

Acuerdo de Amistad y Cooperación, octubre 1989

Declaración de Intenciones, febrero 1984

*Praia (Cabo Verde)*

Memorando de Entendimiento, marzo 2019

*Quito (Ecuador)*

Memorando de Colaboración, junio 2017

Declaración de Intenciones, junio 2016

Convenio Colaboración relativo a Migraciones, diciembre 2005

Acta de Intención, julio 1987

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

Declaración conjunta, junio 1980

*Rabat (Marruecos)*

Programa Aplicación Acta Hermanamiento, septiembre 1988

Acta de Hermanamiento, mayo 1988

*Río de Janeiro (Brasil)*

Carta de Intenciones, julio 2000

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Roma (Italia)*

Declaración de Intenciones, noviembre 2004

Acuerdo de Amistad y Cooperación, julio 1986

*San José (Costa Rica)*

Memorando de Entendimiento, abril 2018

Declaración de Intenciones, junio 2016

Acuerdo de Colaboración relativo a Policía, febrero 2003

Convenio de Cooperación relativo a Policías, marzo 1991

Convenio de Amistad y Cooperación, enero 1987

Convenio de Amistad y Cooperación, noviembre 1986

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*San Salvador (El Salvador)*

Declaración de Intenciones, octubre 2016

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Santiago de Chile (Chile)*

Acuerdo de Cooperación relativo a Cultura, mayo 2003

Acuerdo de Cooperación y Amistad, marzo 1991

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Santo Domingo (República Dominicana)*

Declaración de Intención, octubre 2018

Ratificación de Hermanamiento, octubre 1982

Declaración de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Sarajevo (Bosnia y Herzegovina)*

Acuerdo de Hermanamiento, marzo 2007

*Seúl, Gobierno Metropolitano (República de Corea)*

Memorandum de entendimiento, octubre 2022

*Sofía (Bulgaria)*

Declaración de Intenciones, febrero 1994

*Sucre (Bolivia)*

Declaración de Intenciones, junio 2016

*Tegucigalpa (Honduras)*

Memorando de Entendimiento, abril 2018  
Declaración de Intenciones, junio 2016 Declaración  
de Hermanamiento múltiple UCCI, octubre 1982

*Trípoli (Líbano)*

Acta de Hermanamiento, diciembre 1988 Convenio  
de Cooperación y Amistad, junio 1981

*Varsovia (Polonia)*

Acuerdo Marco de Colaboración, enero 1981