

MADRID DESTINO

Plan operativo



Introducción	3
Objeto y ámbito de actuación	5
Órganos de Administración	10
Organigrama	12
Plan Operativo. Medidas empresariales:	15
Gerencia Técnica	17
Dirección de Recursos Humanos	18
Dirección Financiera	20
Dirección legal	22
Dirección de Seguridad y Emergencias	24
Dirección de Comunicación y Gestión de Medios	26
Dirección de Relaciones Empresariales e Innovación Social	28
Dirección de Turismo	31
Conclusiones	32
Anexos	34

Introducción



La política cultural municipal, definida por el Área de Gobierno de Cultura y Deportes, se aplica en gran medida a través de Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio, S.A. (en adelante MADRID DESTINO). En la actualidad, MADRID DESTINO gestiona gran parte de los principales equipamientos municipales para el desarrollo de la cultura y la promoción del turismo, los eventos, las actividades y los programas que en ellos se generan. Su misión principal, según el primer apartado de sus Estatutos, es:

[...] la gestión de programas y actividades culturales, formativas y artísticas, la organización, apoyo y difusión de las mismas, la prestación de todos los servicios e infraestructuras integrantes o complementarios de estos programas y actividades, la gestión de cualesquiera centros, espacios, recintos, dependencias y/o servicios culturales, cuya gestión le fuera encomendada temporal o indefinidamente, o cuyo uso le fuera cedido por el Ayuntamiento de Madrid, incluida la contratación y ejecución de las obras, instalaciones, servicios y suministros para los mismos, la gestión de las políticas municipales de promoción e información turística de la ciudad de Madrid, la proyección de su imagen a nivel nacional e internacional y la gestión y explotación de los derechos de propiedad intelectual derivados de las obras susceptibles de generar tales derechos resultantes de las anteriores actividades, así como la prestación por cuenta propia o ajena de todo tipo de servicios relacionados con la organización, dirección, producción y administración de eventos, ya sean deportivos, exposiciones, congresos, convenciones, seminarios, ferias, y cualquier otro evento de naturaleza similar.

El análisis de la organización, competencias y procedimientos de MADRID DESTINO que presentamos en este informe revela la necesidad de establecer una estructura integrada de gestión que tenga como misión prioritaria el fomento, desarrollo y difusión de la cultura entendida como un bien común, producido social y colectivamente.

Debemos resaltar el hecho de que MADRID DESTINO ha realizado en los últimos años una labor inestimable en el campo de la gestión de infraestructuras culturales de una enorme calidad y solvencia. La construcción de proyectos culturales de interés tanto para la comunidad artística como para la ciudadanía, así como la labor de los y las profesionales dedicados a la promoción de la ciudad y al cuidado de las infraestructuras sucesivamente incorporadas a la empresa, ha sido una tarea desarrollada, por distintos motivos, en condiciones mejorables y es necesario reconocer el trabajo y dedicación de los hombres y mujeres que han debido hacer frente a las condiciones descritas en el presente informe.

El presente documento muestra las principales líneas de actuación que la Sociedad MADRID DESTINO va a desarrollar en los próximos años, teniendo como objetivo ser un modelo en la gestión de eventos culturales, promoción turística y desarrollo y rentabilización social y económica de las infraestructuras que gestiona, exponiéndose las medidas en el corto y medio plazo que permiten afrontar aquellas necesidades, problemas y demandas que precisan una mayor celeridad en la toma de decisiones, así como de agilidad en su puesta en marcha.



Objeto y ámbito de actuación



La empresa Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio S.A se configura el 1 de enero de 2014 como resultado de la unión de tres empresas públicas preexistentes: Madrid Arte y Cultura, Madrid Visitors & Convention Bureau y Madrid Espacios y Congresos.

La unión de las tres empresas tiene su origen en el Plan de Reestructuración del Sector Público del Ayuntamiento de Madrid aprobado el 12 de junio de 2013, que tenía como objetivos la reducción del sector público local, la disminución del gasto y un mayor control económico-financiero y presupuestario.

Así, el 1 de octubre de 2013 la sociedad Madrid Arte y Cultura, S.A. (MACSA) absorbió a Madrid Visitors & Convention Bureau, S.A. La primera había sido la empresa municipal encargada de la ejecución de las políticas culturales. La segunda, en materia de turismo.

Posteriormente, con efectos del 1 de enero de 2014 se incorporaron los activos, pasivos y personal resultantes de la disolución sin liquidación de la sociedad mercantil municipal Madrid Espacios y Congresos S.A. (Madridec), creada en 1988.

El objeto social y las actividades principales de la Sociedad son:

- La gestión de programas y actividades culturales y artísticas, la organización, apoyo y difusión de las mismas, la promoción de iniciativas públicas y privadas en dicho ámbito, incluyendo la colaboración con entidades públicas y privadas de carácter nacional e internacional, el asesoramiento, la realización de estudios, la formación de artistas y técnicos relacionados con dichas actividades y la prestación de todos los servicios e infraestructuras integrantes o complementarias de estos programas y actividades.
- La gestión de cualesquiera centros, espacios, recintos, dependencias y/o servicios culturales, cuya gestión le fuera encomendada temporal o indefinidamente, o cuyo uso le fuera cedido por el Ayuntamiento de Madrid, incluida la contratación y ejecución de las obras instalaciones, servicios y suministros para los mismos y la contratación relacionada con el objeto social.
- La gestión de programas y actividades culturales y artísticas, la organización, apoyo y difusión de las mismas, la promoción de iniciativas públicas y privadas en ámbitos culturales, tales como obras teatrales, exposiciones, productos audiovisuales, actuaciones de danza, circenses o musicales, representaciones y recitales, ya sean de producción propia, compartida o ajena, así como su comunicación pública, difusión y distribución.
- La organización y ejecución de producciones audiovisuales, cinematográficas y fonográficas, así como comunicación, difusión y distribución en cualquier soporte.
- La investigación, creación y comercialización de fondos documentales y bibliográficos, así como la recopilación, documentación y grabación de las actividades realizadas y su archivo, comunicación, difusión, edición, distribución y comercialización, por sí o por un tercero, en cualquier soporte y por cualquier medio admitido en derecho.
- La elaboración, compra-venta y comercialización, incluida la distribución publicitaria, de todo tipo de productos y servicios relacionados con los centros gestionados o actividades culturales desarrolladas en ellos.
- La organización y prestación de toda clase de servicios relacionados con la formación y la educación en materias relacionadas con el arte y la cultura, como cursos, seminarios, clases magistrales, intercambios, estancias o el establecimiento de Compañías Residentes.
- La organización y gestión de servicios relativos a la información y difusión de las actividades culturales y artísticas de los propios Centros o ajenas a los mismos, incluida la organización y explotación de visitas guiadas.
- La explotación de las tiendas, cafeterías, bares, restaurantes, aparcamientos, establecimientos comerciales, locales, dependencias y servicios integrantes o adscritos a los mismos.
- La explotación de los centros, espacios, recintos o dependencias que gestione mediante el arrendamiento o cesión de sus salas, dependencias, servicios e instalaciones a los terceros que lo soliciten, o al propio Ayuntamiento de Madrid.

Con la absorción de Madrid Visitors & Convention Bureau, S.A., la Sociedad añade como objeto social la gestión de las políticas municipales de promoción e información turística de la Ciudad de Madrid, la proyección de su imagen a nivel nacional e internacional y la gestión y explotación de derechos de propiedad intelectual derivados de las obras susceptibles de generar tales derechos resultantes de las anteriores actividades.

En relación con la promoción e información turística de la Ciudad de Madrid en los mercados turísticos tanto nacional como internacional:

- El diseño y planificación de las líneas estratégicas en materia de turismo de la Ciudad de Madrid, así como de las medidas para el fomento y mejora del sector turístico madrileño en su promoción, tanto a nivel nacional como internacional, y en su atención en destino, por sí misma o en colaboración con otros organismos y entidades dependientes del Ayuntamiento de Madrid.
- La promoción de la presencia activa de la Ciudad de Madrid en los mercados turísticos nacional e internacional, facilitando la coordinación de los sectores interesados en el desarrollo turístico de la Ciudad de Madrid.
- La promoción de la Ciudad de Madrid como destino de turismo de negocios, con especial atención a su promoción como de sede de celebración de congresos, convenciones y otros encuentros nacionales e internacionales.
- La participación en ferias nacionales e internacionales para la promoción de la Ciudad de Madrid como destino turístico.
- La gestión de los servicios de información turística de la ciudad de Madrid.
- La potenciación de los recursos, bienes y servicios que amplíen y multipliquen la oferta turística local por sí misma o a través de la colaboración público-privada, mediante el establecimiento de Clubes de Producto.
- El fomento y desarrollo de acciones que propicien la fidelización de visitantes a la ciudad de Madrid, tanto mediante actuaciones propias como a través de la cooperación con Administraciones Públicas u otras entidades públicas o privadas.
- La coordinación con Administraciones Públicas y otras entidades públicas y privadas con el objeto de mejorar el posicionamiento de Madrid como destino turístico.
- La promoción de la comercialización de productos u ofertas turísticas capaces de incidir favorablemente en el mercado turístico de la Ciudad de Madrid.
- El diseño y producción de material promocional e informativo destinado a divulgar los recursos, bienes y servicios turísticos de la Ciudad de Madrid.
- El fomento de la presencia de la Ciudad de Madrid en los medios de comunicación nacionales y extranjeros, asegurando el desarrollo de una estrategia que permita que llegue a los profesionales y al potencial visitante de Madrid una imagen positiva y atractiva de la ciudad.
- La colaboración y apoyo a otras Administraciones Públicas y otras entidades públicas o privadas, en lo relacionado con el turismo y promoción de la Ciudad de Madrid como sede para la organización y celebración de eventos de todo orden.



En relación a la proyección de la imagen de Madrid, especialmente a través de las nuevas tecnologías, tanto a nivel nacional como internacional:

- La prestación de todo tipo de servicios relacionados con la promoción y difusión de la Ciudad de Madrid, su imagen y su proyección nacional e internacional.
- La prestación de todo tipo de servicios relacionados con la atención e información turística de la Ciudad de Madrid.
- El desarrollo, gestión y explotación del Portal Oficial de Información Turística Ciudad de Madrid.
- La gestión y explotación el Programa de Televisión Digital Terrestre Local (TDTL) de la Ciudad de Madrid.
- La gestión y explotación de derechos de propiedad intelectual, incluyendo:
 - La producción, en conexión con las anteriores actividades, de obras y/o grabaciones audiovisuales y/o fonográficas, con vistas a su explotación directa, por los medios gestionados por la Sociedad, o indirecta, a través de su licencia en favor de terceros; así como la compra y, en general, adquisición por cualquier título, la posesión, uso y disfrute, así como la venta y/o en general, enajenación por cualquier título de cualesquiera obras literarias, científicas o artísticas, tales como, a título meramente enunciativo y no limitativo, obras musicales, cinematográficas, televisivas, audiovisuales, plásticas o literarias; así como de cualesquiera derechos sobre las mismas y/o sobre cualesquiera interpretaciones artísticas y/u otras prestaciones protegidas por derechos de propiedad intelectual.
 - La explotación en España y en el extranjero de los derechos que correspondan sobre cualesquiera de los tipos de obras literarias, científicas o artísticas y otras prestaciones mencionadas anteriormente, en relación con su edición, impresión y reproducción (mecánica o no), adaptación, transformación, distribución y comunicación pública en cualquier forma, incluyendo a título meramente enunciativo la cinematográfica, la ejecución o representación pública y su puesta a disposición; todo ello mediante la edición, impresión, distribución y explotación de partituras y/o composiciones musicales; la edición, duplicación, distribución y venta de grabaciones fonográficas o audiovisuales en cualesquiera formatos, inclusive, a título meramente enunciativo, los de CD, DVD, CD-ROM, Cd+R, Cd-R, minidisc, minicassete, tarjeta de memoria, así como la explotación comercial de los derechos que recaigan sobre tales grabaciones y/o sobre las prestaciones incluidas en las mismas; la edición publicación y explotación en forma de libro y/o en cualquier otra forma de obras literarias y/o plásticas; así como la explotación en general de los derechos que recaigan sobre las mismas; y la venta y/o en general explotación en cualquier forma a título de merchandising de cualesquiera objetos susceptibles de ser protegidos y/o regulados por derechos de autor u otros de propiedad intelectual; la organización y la relación de y con agencias y sociedades de España y del extranjero para la percepción de los expresados derechos, así como todas las operaciones comerciales e industriales que directamente se relacionen con la protección y ejercicio o defensa y administración de todos los derechos de los propietarios de obras intelectuales, literarias, científicas, artísticas, musicales e industriales en España y en el extranjero.



Con la cesión de los activos y pasivos del Ayuntamiento de Madrid procedentes de Madrived la Sociedad añade como objeto social:

- La promoción inmobiliaria en general; la construcción, adquisición, rehabilitación, reforma, tenencia y enajenación de toda clase de inmuebles y derechos sobre los mismos incluidos otros equipamientos o infraestructuras destinados al uso o servicio público, admitiendo las aportaciones para ulteriores promociones; la realización de toda clase de obras tales como las de urbanización y la parcelación de terrenos.
- La gestión, mantenimiento y/o explotación de cualesquiera inmuebles, centros, espacios, recintos, dependencias y/o servicios cuya gestión le fuera encomendada temporal o indefinidamente, o cuyo uso le fuera cedido por el Ayuntamiento de Madrid, incluida la contratación y ejecución de las obras, instalaciones, servicios y suministros para los mismos, así como la prestación por cuenta propia o ajena, bajo cualquiera de las formas admitidas en derecho, de todo tipo de servicios turísticos relacionados con la organización, dirección, producción y administración de los mismos.
- La gestión urbanística genérica, definición, desarrollo, y ejecución del planteamiento derivado de las actividades citadas en los dos puntos anteriores.
- La prestación por cuenta propia o ajena bajo cualquiera de las formas admitidas en derecho de todo tipo de servicios relacionados con la organización, dirección, producción y administración de eventos, ya sean deportivos, artísticos, exposiciones, congresos, convenciones, seminarios, ferias, y cualquier otro evento de naturaleza similar, incluyendo la realización de instalaciones necesarias para la consecución o perfeccionamiento de dichas actividades.
- Adicionalmente a todas las funciones anteriores cualquier actividad comercial o industrial relacionada directamente con las anteriores o complementarias de éstas.
- Como medio propio y servicio técnico de la administración del Ayuntamiento de Madrid en los términos reflejados en el artículo 24.6 del Real Decreto Legislativo 3/2011, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, los trabajos que le encomiende el Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos referentes a cualquiera de las actividades reflejadas anteriormente en los términos que para cada uno de ellos se establezca.

Los inmuebles que la Sociedad está gestionando son los siguientes ordenados por su uso:

A) Uso cultural:

Teatros: Teatro Español, Teatro Circo Price, Teatro-Centro Cultural Fernán Gómez.

Grandes espacios culturales: Matadero, Centro-Centro, Medialab y Daoiz y Velarde.

Con adscripción de uso: Conde Duque.

B) Uso ferial y de eventos:

Recinto Ferial Casa de Campo:

- Gestión directa: Madrid Arena, Pabellón Satélite, Pabellón de Cristal, Pabellón XII, Convenciones y Teatro-Auditorio.
- Edificios arrendados a terceros: Museo del vino, Escuela de la Vid e Industrias Lácteas, Escuela Superior de Hostelería y Turismo, Cámara Agraria, Policía Nacional, pabellones de Cataluña, Pontevedra, Álava, Toledo, Cáceres, Segovia y Cruz Roja III y pabellón de Icona I.
- Edificios sin uso: Pabellones de Burgos, Vizcaya, Guipúzcoa, Valencia, Bancadas, Asturias y Cruz Roja I y II, pabellones de Icona II y Argentina, Hexágonos y Exposiciones y la Rioja y Auditorio al aire libre.
- Solares: Solar del pabellón del Arroz y solar del pabellón de Valladolid.

Otros espacios polivalentes:

Caja Mágica y Pabellón Municipal de Congresos.

C) Centros de Turismo:

Señores de Luzón (oficinas), Pasaje de Colón, Casa de la Panadería, Faro de Moncloa y puntos de información.

D) Otros usos:

Venta del Batán, Parcela Hipercor, Campo de Golf, Pedestal de Colón y almacenes generales (Madrid Río).

Órganos de Administración



Los Órganos de Dirección y Administración de la empresa son los siguientes:

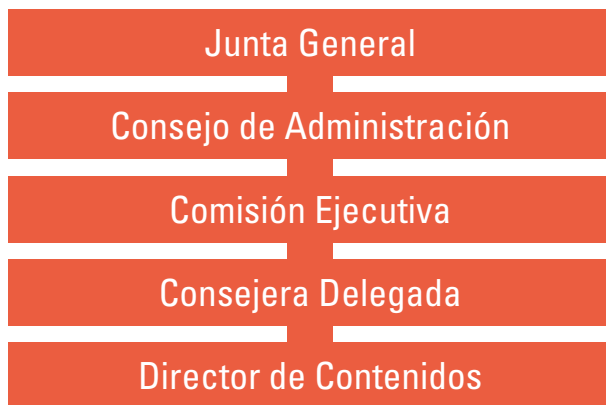
A) La Junta General.

B) El Consejo de Administración.

C) La Comisión Ejecutiva.

D) La Consejera Delegada.

E) Director de Contenidos y Espacios Culturales.



A) La Junta General es el órgano soberano de la Sociedad. Debidamente convocada y constituida decidirá los asuntos propios de su competencia. La Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid asumirá las funciones y competencias de Junta General de la Sociedad.

B) Al Consejo de Administración se atribuye la dirección, gestión y administración de la Sociedad. Compuesto por un máximo de 12 y un mínimo de tres miembros designados y cesados por la Junta General. Así mismo, nombrará de entre sus miembros un presidente y un vicepresidente 1º. En la actualidad está compuesto por los siguientes cargos:

- Presidenta. Delegada del Área de Gobierno de Cultura y Deportes.
- Vicepresidente 1º. Delegado del Área de Gobierno de Economía y Hacienda.
- Vicepresidente 2º. Coordinador General de Alcaldía.
- Vocal. Delegada del Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo.
- Vocal. Coordinadora General del Área de Cultura y Deportes.
- Vocal. Director General de Contenidos y Espacios Culturales de Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio S.A.
- Vocal. Director General de Economía y Sector Público.
- Vocal. Concejala del Partido Popular.
- Vocal. Concejala del Partido Socialista.
- Vocal. Concejala de Ciudadanos.

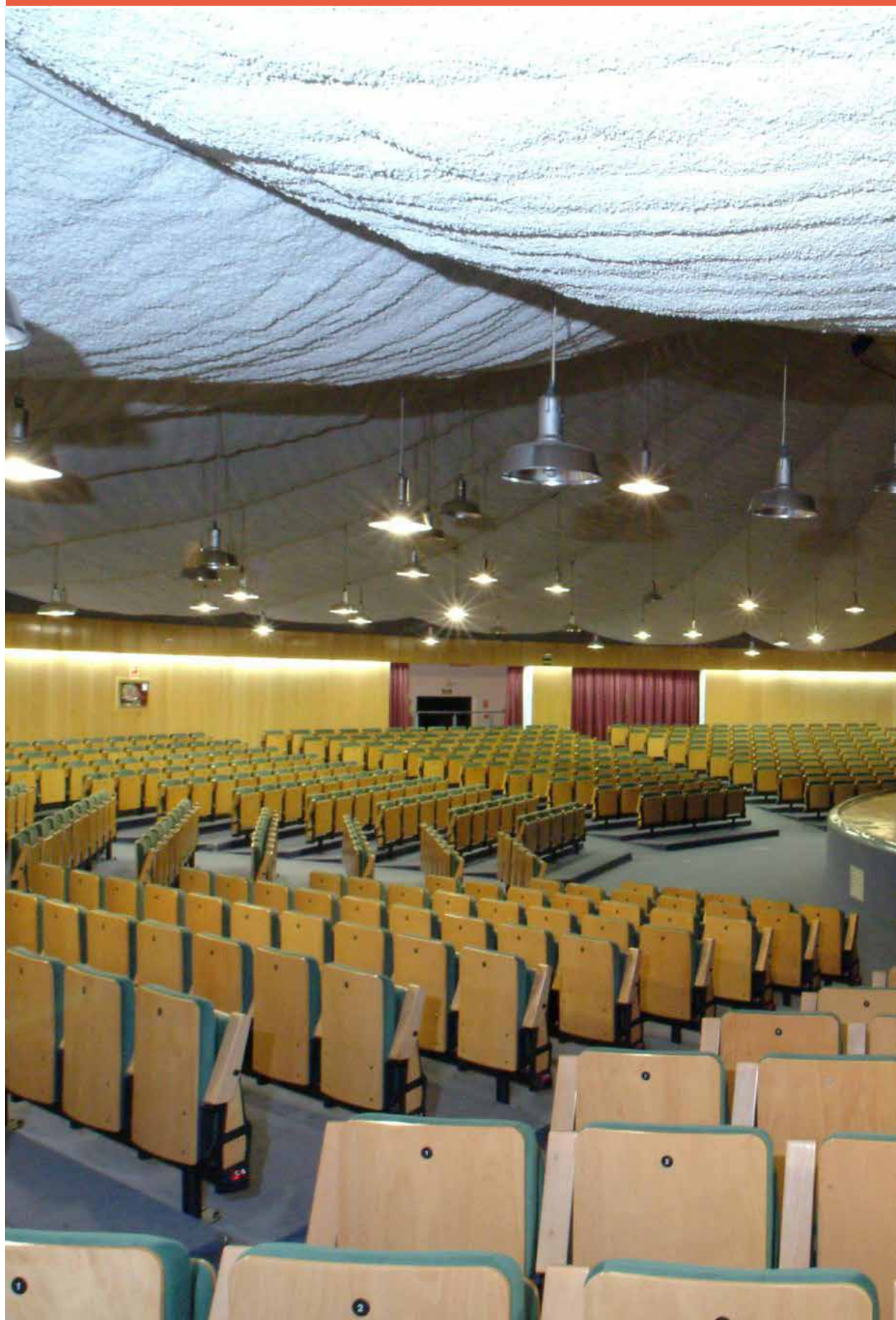
C) El Consejo de Administración podrá nombrar de entre sus miembros una Comisión Ejecutiva en la que delegará todas o algunas de sus facultades. Su actual composición es la siguiente:

- Presidenta Delegada del Área de Gobierno de Cultura y Deportes.
- Vicepresidente 1º Delegado del Área de Gobierno de Economía y Hacienda.
- Vicepresidente 2º. Coordinador General de Alcaldía.
- Vocal. Coordinadora General del Área de Cultura y Deportes.
- Vocal. Director General de Contenidos y Espacios Culturales de Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio S.A.

D) El Consejo de Administración podrá delegar todas o algunas de sus facultades en uno o varios de sus miembros, con carácter permanente o especial, salvo las indelegables por ley, habiendo sido nombrada la actual consejera delegada el 15 de Diciembre de 2015.

E) En fecha 8 de octubre de 2015 se creó la figura del Director de Contenidos y Espacios Culturales, máximo responsable del diseño de las políticas culturales de la empresa.

Organigrama



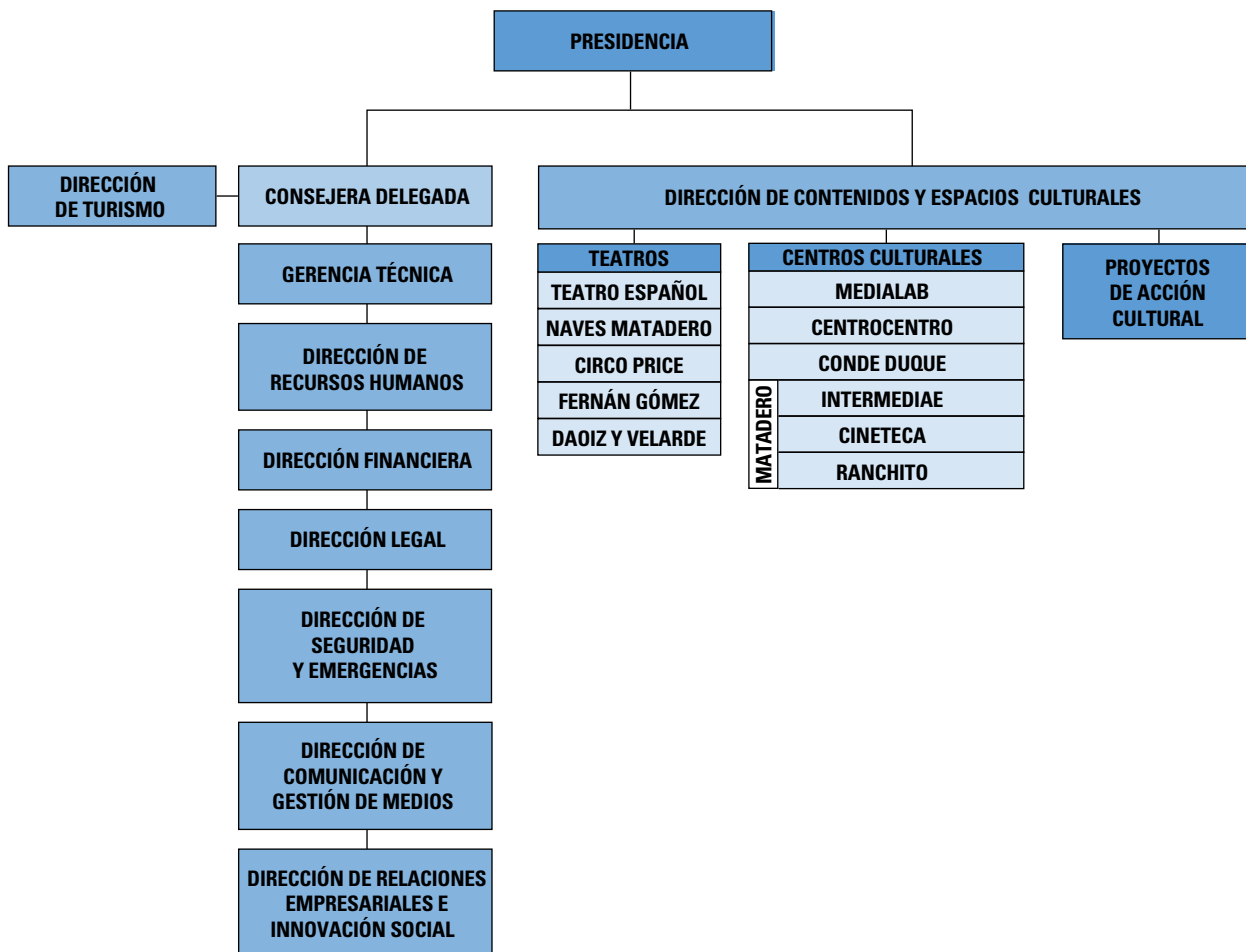
Con el fin de garantizar un equilibrio entre las responsabilidades de la empresa pública en materia de control de legalidad, eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión y los intereses específicos del servicio público prestado (cultura y turismo), se crea una estructura con dos direcciones: una de contenidos y espacios culturales vinculada a la promoción de la cultura; y otra dirección encarnada por la consejera delegada responsable de los aspectos gerenciales de la empresa así como de la promoción del turismo.

La dirección de contenidos y espacios culturales tiene como objetivo fundamental garantizar el pleno desarrollo del servicio público de la cultura. De su ámbito de dirección, garantizando la autonomía que caracteriza a la producción artística y cultural, dependen los centros culturales, los teatros, así como un nuevo departamento de Proyectos de Acción Cultural que obedecerá a las directrices culturales marcadas por el área de Gobierno Municipal competente, en particular en materia de mediación cultural y descentralización.

La consejera delegada asume la dirección de las áreas de Turismo, Recursos Humanos, Financiera y de Seguridad y Emergencias, así como del departamento legal. Asimismo, dependerán de ella tres direcciones de nueva creación:

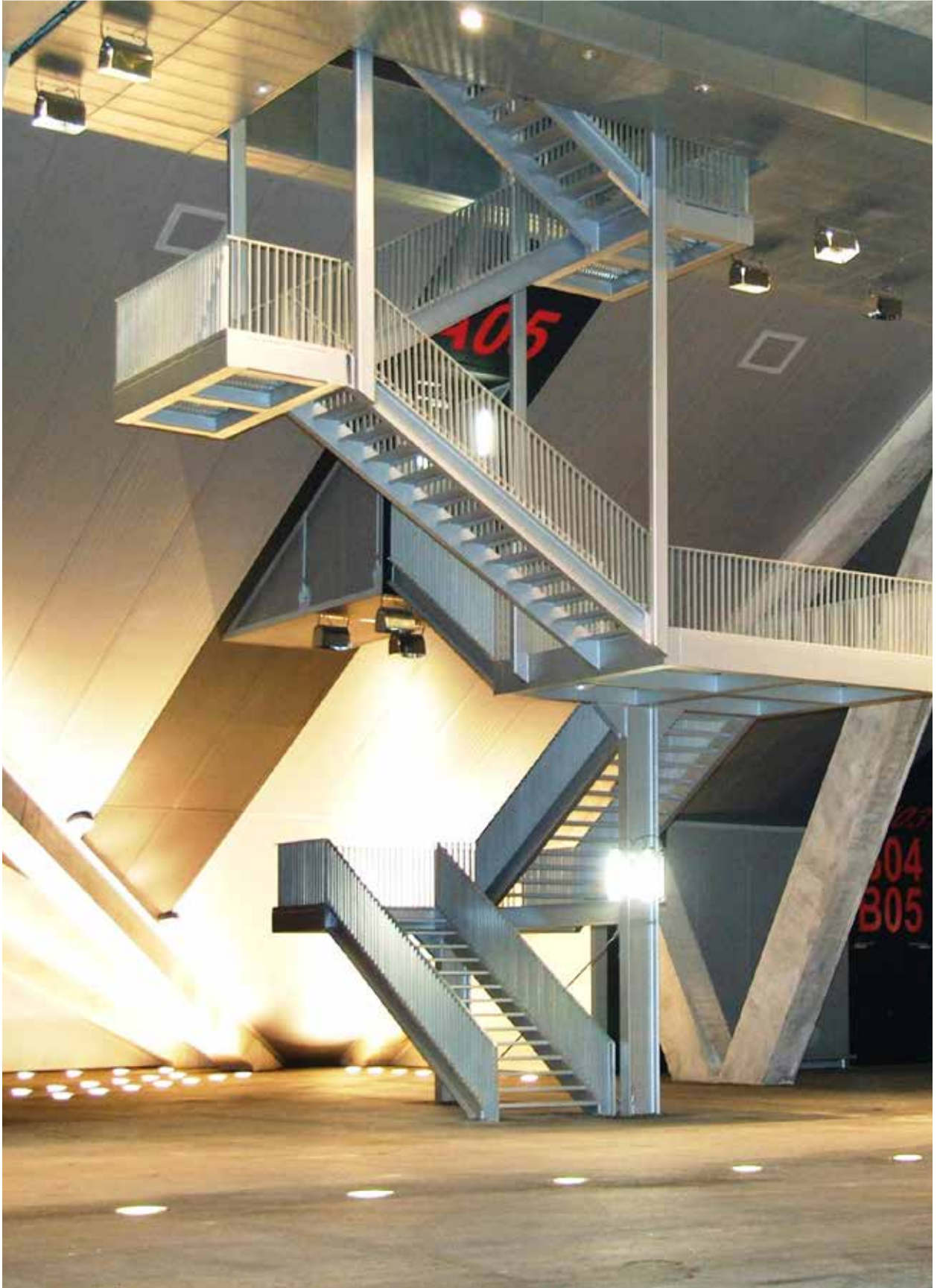
- Gerencia Técnica: dará cobertura a las necesidades técnicas de los espacios culturales, a la producción de eventos (en estricta coordinación con las competencias de la Dirección de Seguridad y Emergencias) y organizará las tareas de los servicios generales en cada centro o espacio cultural.
- Comunicación y Gestión de Medios: encargada de la comunicación (cultural y turística) de MADRID DESTINO; así como de la gestión de los medios para su difusión externa y la implantación y mantenimiento de la tecnología necesaria en la empresa.
- Relaciones Empresariales e Innovación Social: dirección transversal, como las anteriores, de la que dependerán; el departamento de infraestructuras, el de relaciones empresariales (espacios de eventos y actividades comerciales), la asistencia técnica y el de innovación social, en coordinación plena con el departamento de proyectos de acción cultural.





Plan operativo

Medidas Empresariales



A continuación, se expondrán, agrupadas de acuerdo a variables de relación y aditamento, las principales medidas previstas a impulsar en el corto y medio plazo para cada una de las siguientes direcciones de MADRID DESTINO de acuerdo a la valoración del diagnóstico realizado y el horizonte pretendido por el nuevo equipo de gobierno:

Medidas empresariales:

- Gerencia Técnica
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Financiera
- Dirección legal
- Dirección de Seguridad y Emergencias
- Dirección de Comunicación y Gestión de Medios
- Dirección de Relaciones Empresariales e Innovación Social
- Dirección de Turismo



Gerencia Técnica

Objetivo general

Organización y gestión del equipo humano y los recursos de la empresa destinados específicamente a la puesta en marcha de la programación cultural tanto de manera permanente en centros y teatros como en fiestas y campañas puntuales, facilitando la transparencia en la gestión, la operatividad de los procedimientos jurídico-financieros, su adaptación a la realidad de la actividad cultural y buscando la optimización de los recursos.

MEDIDAS A CORTO PLAZO

- Organización de un equipo encargado de fiestas y campañas anual, optimizando los recursos materiales y humanos de la empresa, detectando las carencias y diseñando medidas para su subsanación, en estrecha colaboración con departamentos transversales de la empresa.
- Organización operativa de las funciones de las direcciones transversales de la empresa (legal, financiero, rrhh, etc) en los centros y teatros para garantizar el pleno cumplimiento de la normativa así como el óptimo desarrollo de las actividades en los mismos. Detección de las causas de disfuncionalidad en la organización actual y adopción de medidas de corrección necesarias.
- Facilitar los procesos de comunicación y el engranaje en la distribución de tareas entre los servicios centrales de la empresa y las necesidades y dinámicas en los centros y teatros, optimizando los procedimientos con criterios de operatividad, transparencia y agilidad en la gestión.
- Estudio de las necesidades técnicas en teatros y centros culturales. Analizando la situación tanto de los recursos humanos como de los recursos materiales, su funcionamiento y su adecuación a las exigencias de la programación.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO

- En colaboración con la dirección de relaciones empresariales e innovación social impulsar procesos de formación y excelencia profesional del personal técnico implicado en la realización de la programación cultural en centros y teatros; en particular, favorecer la equidad de género en sectores técnicos donde exista infrarrepresentación femenina.
- Favorecer el conocimiento integral de la empresa, su funcionamiento y procedimientos jurídico financieros, por parte del personal responsable de la gestión de los centros y teatros con objeto de implantar procedimientos y sistemas de trabajo homogéneos de los equipos basados en la operatividad y la transparencia.
- Desarrollar una organización del trabajo que permita y facilite la conciliación familiar así como la racionalización de los recursos humanos.

Dirección de Recursos Humanos

Objetivo general

Racionalizar los recursos humanos disponibles y adecuar la actividad de la empresa a los mismos, primando la búsqueda de estabilidad y seguridad en el empleo y la equiparación de las condiciones laborales, en un marco de fomento y ejercicio de la negociación colectiva.

MEDIDAS A CORTO PLAZO

- Definir la estructura de la empresa con delimitación de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.

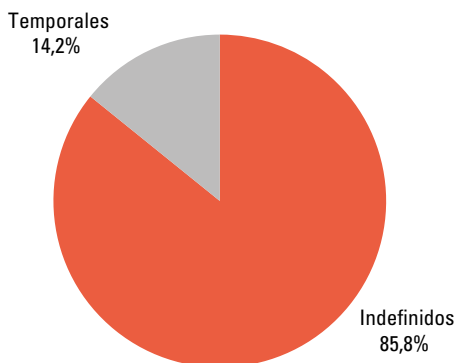


- Involucrar a la representación legal de los/as trabajadores/as en la consolidación y viabilidad de la empresa, y potenciar la negociación colectiva..
- Adaptar la actividad de la empresa a los recursos humanos disponibles.

Número de trabajadores Indefinidos: 381 (85,8%)

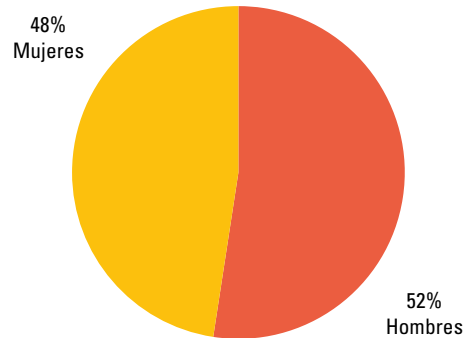
Número de trabajadores temporales: 63 (14,2%)

Trabajadores por tipo de contrato

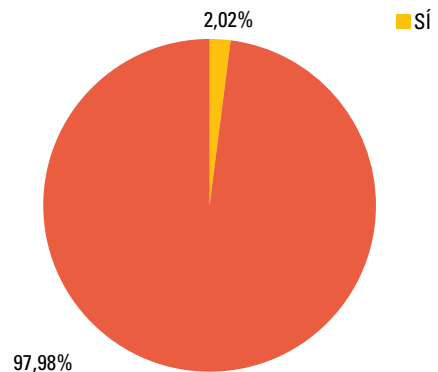


- Procurar la adecuación de la actividad de la empresa a los recursos humanos disponibles. Número de trabajadores indefinidos: 381 (85,8%). Número de trabajadores temporales: 63 (14,2%).

Trabajadores por género



Trabajadores con discapacidad



- Poner en marcha procesos de identificación y evaluación de factores psicosociales y el establecimiento de medidas preventivas en materia de salud laboral.

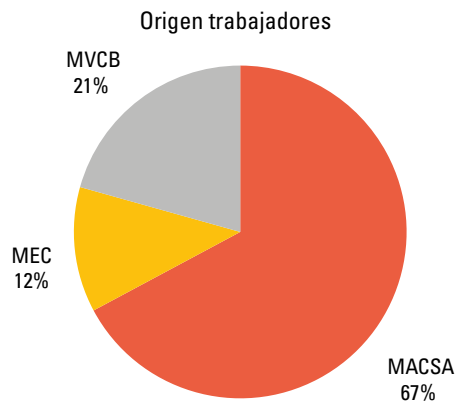
Dirección de Recursos Humanos

MEDIDAS A MEDIO PLAZO:

- Diseñar una estrategia propicia de RR.HH. conforme a una política de personal transparente y responsable.
- Aplicar procedimientos de trabajo, tanto en el nivel interno del departamento como en su relación con el resto de la empresa.
- Mejorar los procedimientos de selección de personal y de las medidas de control sobre dichos procedimientos.
- Unificar el control horario para todos/as los/as trabajadores/as, independientemente de su centro de adscripción.
- Aprobar un convenio colectivo único para toda la empresa, con el fin de homogeneizar y equiparar las condiciones de trabajo de todos los trabajadores de la empresa con independencia de cuál fuera su empresa de origen.
- Elaborar un análisis de la empresa en lo que se refiere a RR. HH con el fin de optimizarlos.
- Mejorar los cauces de comunicación interna, vertical y horizontal.
- Garantizar el control del Departamento de RR. HH sobre los asuntos que son de su competencia.
- Actualizar las bases de datos de los trabajadores/as.
- Fomentar comportamientos éticos, más allá de su ajuste estricto a la legalidad vigente, mediante la constitución de un comité de ética y la implantación de un código deontológico.
- Definir un estructura salarial coherente con los objetivos empresariales.

	MACSA	MADRYDEC	CV&VISITORS
Número de trabajadores	309	56	95

Categorías profesionales actualmente: 59



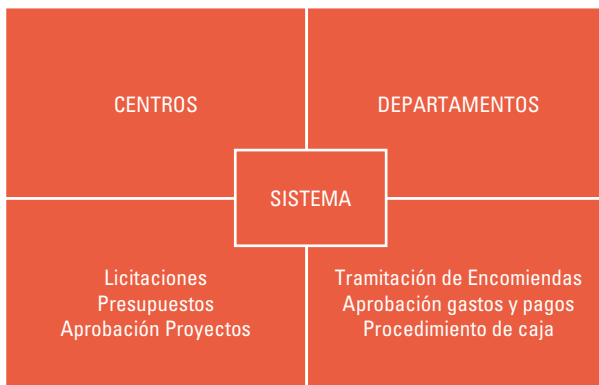
Dirección Financiera

Objetivo general

Generación de información contable que permita la toma de decisiones en el ámbito empresarial y rentabilización de los recursos de la empresa cumpliendo la normativa legal y fiscal.

MEDIDAS A CORTO PLAZO:

- Sistematizar las necesidades de los distintos departamentos de MADRID DESTINO con el fin de elaborar/actualizar unos procedimientos que permitan definir y centralizar, entre otros, la licitación de contratos, la organización en materia de tramitación y aprobación de presupuesto de proyecto, tramitación de encomiendas, aprobación de gasto y pagos, cajas pequeñas, etc.

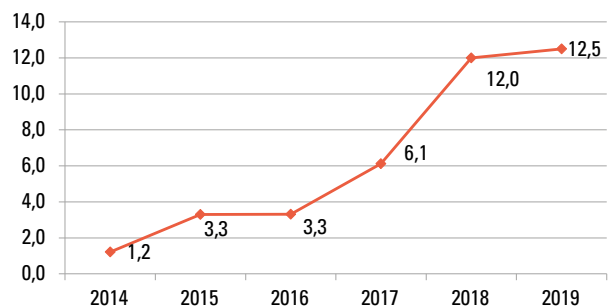


- Definir criterios de imputación de costes de estructura y dotar a MADRID DESTINO de una herramienta informática que permita disponer contabilidad analítica con cierres mensuales acumulados.
- Estudiar los costes por unidad de negocio para la determinación de las tarifas.

- Definir las inversiones básicas junto al Departamento de Infraestructuras en los edificios que se comercializan y en aquellos que no se comercializan por su actual situación física. El Plan de inversiones es el siguiente:

2014	1.220.812 €
2015	3.295.355 €
2016	3.310.000 €
2017	6.117.000 €
2018	12.000.000 €
2019	12.500.000 €

Plan de Inversiones (M €)



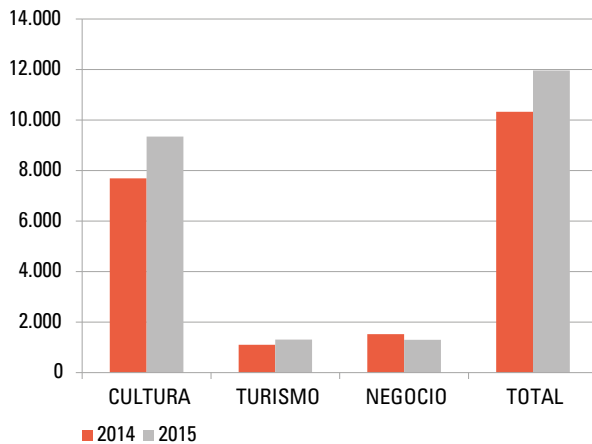
- Asegurar la utilización de la herramienta de gestión en el conjunto de MADRID DESTINO

Dirección Financiera

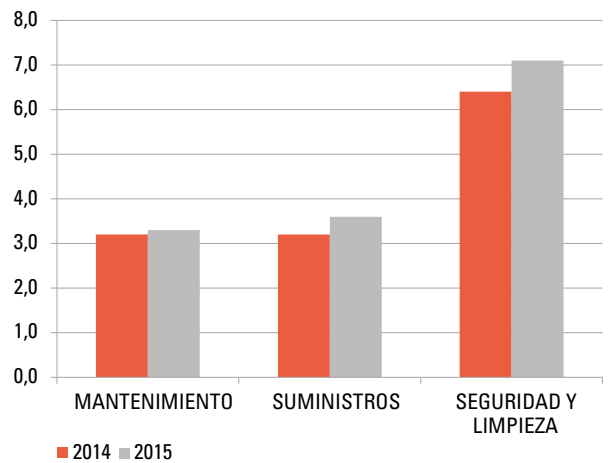
MEDIDAS A MEDIO PLAZO:

- Realizar el inventario de bienes de MADRID DESTINO, con detalle de los criterios de amortización y amortizaciones acumuladas, ubicación física etc...con el objeto de racionalizar el uso y gestión de los recursos materiales.
- Crear un registro de facturas recibidas que permita la trazabilidad de las mismas e identificar su situación administrativa para el conocimiento de los Servicios Centrales y de los responsables de la actuación.
- Evaluar y analizar la situación fiscal de la Sociedad.
- Analizar las grandes partidas de gasto que tiene la sociedad con el fin de racionalizar los recursos.
- Empezar una modificación de las herramientas de gestión que permita un seguimiento eficiente de las distintas partidas presupuestarias y que esté adecuada a las necesidades de información de los Centros, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones. Las facturas recibidas por la Sociedad son las siguientes:

	Cultura	Turismo	Negocio	Total
Año 2014	7.694	1.102	1.527	10.323
Año 2015	9.345	1.313	1.305	11.963



	Rep. y conserv.	Suministros	Seg. y limp.
Año 2014	3,2 M €	3,2 M €	6,4 M €
Año 2015	3,3 M €	3,6 M €	7,1 M €



- Organizar el trabajo y los recursos humanos para optimizar la productividad.

Dirección Legal

Objetivo general

Interpretar y definir la normativa aplicable y ofrecer servicios de asesoría legal a la Sociedad, garantizando la certidumbre jurídica en su actividad y el adecuado marco contractual en sus relaciones con terceros, dentro de los ámbitos propios de su objeto social.

Cumplir con la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno: Poner las herramientas de información al servicio del ciudadano mediante el portal de transparencia, compartiendo la gestión responsable de la cultura, poniendo su disposición un proceso de información integral online para la resolución de consultas y sugerencias, mediante los mecanismos que se definen en el Acuerdo del 10 de diciembre de 2015 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se establecen los criterios de gestión interna de las solicitudes de acceso a la información pública.

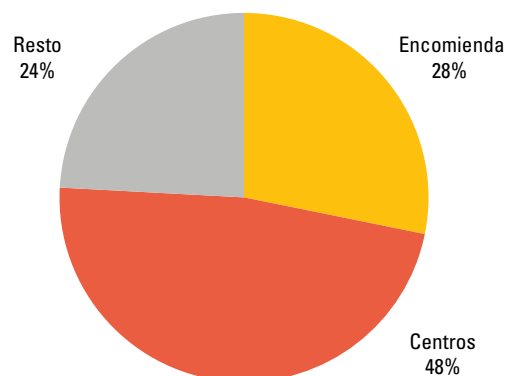
MEDIDAS A CORTO PLAZO:

- Elaboración de unas instrucciones internas didácticas sobre la aplicación del Texto Refundido de la Ley de Contratos de Sector Público (TRLCSF) y de las instrucciones del propio Ayuntamiento para su entrega y explicación en cada unidad promotora incluyendo calendarios, documentación requerida y pasos de los diferentes procesos que se remitirá por la dirección de la empresa como propias.
- Organización del trabajo bajo el criterio de asignación de interlocución de un técnico para uno o varios centros, teatros o unidades de actividad, que asesore íntegramente en cesiones de espacio, convenios, patrocinios, acuerdos o contrataciones artísticas, manteniendo la transversalidad en las licitaciones del TRLCSF.
- Establecimiento de un Protocolo de actuación con la asignación de un equipo administrativo que lo desarrolle y de unos modelos-tipo de contrato de cesión de espacio y de Condiciones Generales de Contratación para agilizar su gestión en el marco del Decreto de tarifas de espacios.
- Seguimiento y coordinación para ordenar la contratación menor al objeto de mejorar su correcta aplicación.
- Analizar y definir la política de seguridad de la información y documentación de la empresa.
- Atribución de responsabilidades individualizadas respecto a cada contrato realizado por la empresa con objetivo de garantizar el seguimiento de su cumplimiento, desarrollo y ejecución conforme a la normativa vigente.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO:

- Examinar la adecuación de los procedimientos y protocolos jurídicos internos a la realidad de la cultura sin mermar las garantías jurídicas, la transparencia y el sometimiento pleno a la legalidad vigente.
- Establecer un programa informático adecuado a las necesidades legales y jurídicas de la sociedad.
- Asignación y formación de responsables en las unidades promotoras para explicarles los requisitos legales de la contratación que deben cumplir en sus solicitudes.
- Puesta en marcha de un servicio continuado de cumplimiento legal (Legal compliance) que establezca un mapa de riesgos y ponga en funcionamiento los modelos de gestión correspondiente en las distintas áreas, informando de riesgos e incumplimientos.
- Números de contratos realizados en 2015:

Contratos Encomiendas 2015	489
Contratos Centros 2015	827
Resto Contrataciones 2015	419
TOTAL CONTRATACIONES	1.735



Dirección Legal

TRANSPARENCIA

- Publicación de las tarifas de arrendamiento de los Centros en la página WEB de la Sociedad.
- Cumplir en tiempo y forma con lo definido en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre.
- Facilitar al Comité de Empresa periódicamente la información recogida en el Estatuto de los trabajadores.
- Seguir manteniendo la presencia del representante de los trabajadores en el Consejo de Administración.
- Establecer criterios de Unidad documental.
- Adopción de las medidas necesarias para la integra aplicación de la Ley, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno así como, en el ámbito municipal, así como la correspondiente ordenanza del Ayuntamiento de Madrid donde se contempla el perfil de transparencia del que Madrid Destino formará parte a todos los efectos, junto a otras entidades municipales.

Dirección de Seguridad y Emergencias

Objetivo general

Minimizar mediante supervisión, control y seguimiento los riesgos derivados de las actividades a desarrollar en todas y cada una de las instalaciones, garantizando la seguridad de las mismas y las de las personas que las ocupan, antes durante y después de los eventos.

Garantizar el debido cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria en materia de prevención de riesgos laborales, y en particular en lo que se refiere a materia de coordinación de actividades empresariales.

Adoptar cuantas medidas de mejora puedan incidir en la seguridad ciudadana en particular en la organización de eventos públicos.

MEDIDAS A CORTO PLAZO

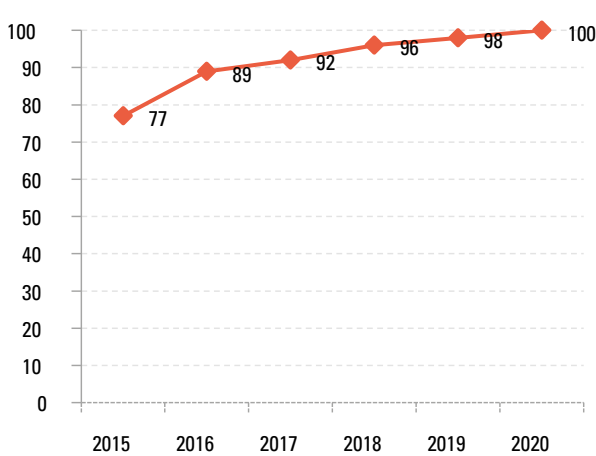
- Renovación de la señalización de evacuación y emergencia que este deteriorada, incompleta o no homologada, así como de la señalización viaria y de flujo de público.
- Implantar un sistema de control de aforo automatizado
- Establecer un protocolo de comunicación y traslado de información previo a los eventos, para analizar y prevenir los posibles riesgos asociados a cada tarea
- Actualizar las normas de montaje en eventos así como los protocolos de difusión de las medidas de emergencia susceptibles de aplicarse en cada evento
- Reforzar dentro de la sociedad los trabajos de evaluación y detección de riesgos, potenciando el aspecto preventivo desde un acercamiento multidisciplinar a la seguridad (desde la concepción de los eventos, hasta el proceso final de organización, publicitación, información al público y desarrollo).
- Elaborar unas normas previas de comercialización de espacios para eventos que determinen las exigencias respecto a horarios, usos y memorias descriptivas de los posibles eventos en función de la instalación.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO

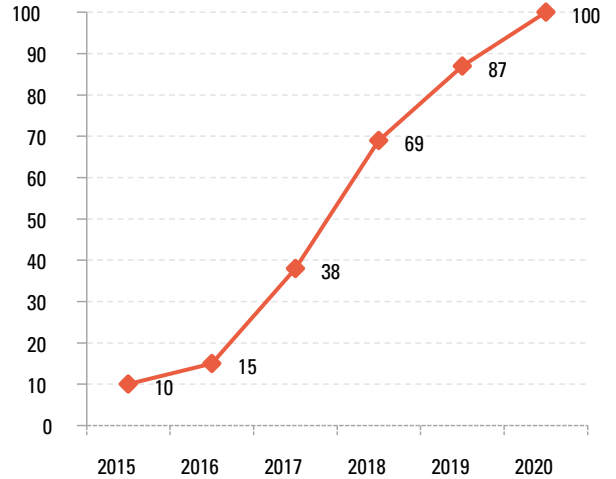
- Impartir y certificar formación ante emergencias a todos/as los/as trabajadores/as implicados/as en las instalaciones y eventos gestionados por MADRID DESTINO.
- Implantación de los certificados de calidad en materia de seguridad y prevención de riesgos laborales.
- Implantación de sistemas de control automatizado de aforo de conformidad con los estándares de seguridad recomendados.
- Crear un grupo de trabajo y un protocolo de gestión de los espacios utilizados para acopiar material, para retirar el material no reutilizable y regularizar el almacenamiento incontrolado.
- Elaborar un inventario de material en estado de uso.

Dirección de Seguridad y Emergencias

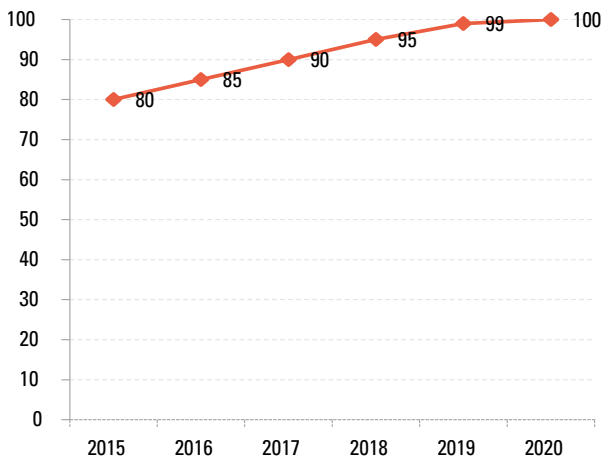
NIVEL DE EJECUCIÓN POR AÑO



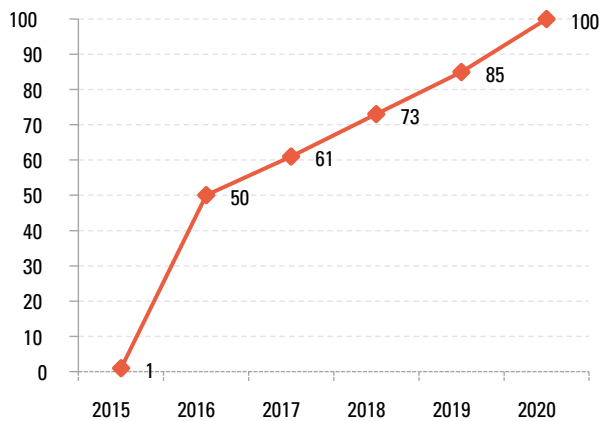
Renovar la señalización de evacuación y emergencia en los casos en que este deteriorada, incompleta o no homologada, así como de la señalización viaria y de flujo de público.



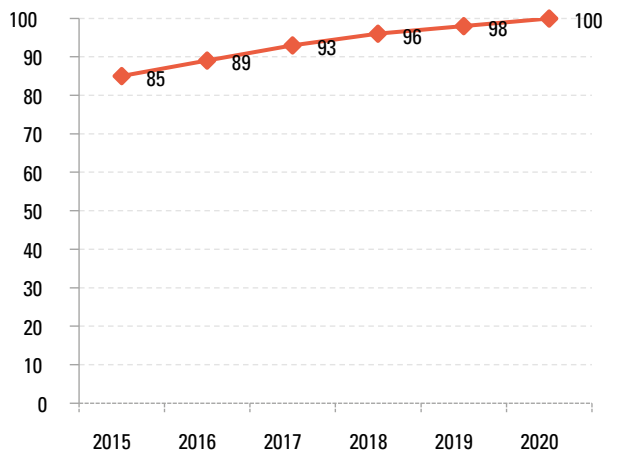
Establecer un protocolo de comunicación y traslado de información previo a los eventos, para analizar y prevenir los posibles riesgos asociados a cada tarea.



Elaborar unas normas previas de comercialización de espacios para eventos que determinen las exigencias respecto a horarios, usos y memorias descriptivas de los posibles eventos en función de la instalación.



Implantar un sistema de control de aforo automatizado.



Actualizar las normas de montaje en eventos así como los protocolos de difusión de las medidas de emergencia susceptibles de aplicarse en cada evento.

Dirección de Comunicación y Gestión de Medios

Objetivo general

Poner en valor la actividad de los centros culturales y artísticos gestionados, reforzando la imagen de marca, solvencia, calidad y narrativa de cada centro, diseñando una comunicación ágil, dinámica, de fácil acceso y coherente.

COMUNICACIÓN

MEDIDAS A CORTO PLAZO

- La comunicación pasa por poner en valor los centros culturales y artísticos que gestionamos –reforzando la imagen, generando canales de fidelización del público, poniendo en valor la narrativa propia de cada centro– en relación con el conjunto de las ofertas que presenta Madrid Destino. Un plan integral que ponga en conexión los recursos propios con las actividades encomendadas –Carnaval, Semana Santa, San Isidro, Navidad y Día Europeo de la Música–; la atención e información turística; y la gestión de espacios vinculados a negocios y encuentros empresariales.
- Los recursos comunicativos de Madrid Destino operan en clave de coordinación y cohabitación productiva, de manera provechosa tanto para MADRID DESTINO como para la marca Madrid en relación a su oferta cultural, turística y empresarial.
- La imagen al exterior será dinámica, de fácil acceso y mantendrá una coherencia. Debe generar un clima amable en sintonía con los objetivos generales de Madrid Destino en el que todas las partes –cultura, turismo y negocio– establezcan una relación de intereses comunes.
- Establecer objetivos y criterios de valoración regulares.
- Facilitar el acceso a los contenidos al público en general de los recursos de comunicación con MADRID DESTINO.
- Remodelar y actualizar las plataformas más obsoletas y desfasadas.
- Unificar la plataforma de gestión de contenidos y agrupar el alojamiento en servidores propios.
- Implementar un panel de seguimiento de actividades que permita la explotación de datos y metadatos.
- Incorporar el servicio agregación automática de la información sobre actividades y eventos a la base de datos del Ayuntamiento de Madrid que da servicio al 010, las oficinas de atención ciudadana y la web de madrid.es.
- El desarrollo de estos mecanismos de información, comunicación y difusión se realizará en coordinación con las áreas correspondientes del Ayuntamiento de Madrid: Cultura y Deportes, Dirección General de Comunicación, Dirección General de Atención al Ciudadano e Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM), para su mayor coherencia y mejor sincronización.
- Realizar un diagnóstico de los recursos de la empresa en relación a la comunicación para crear una narrativa conjunta y coherente.
- Generar un entorno de comunicación ágil de los recursos culturales, turísticos y de negocio de la empresa.
- Poner en valor la marca de la empresa en relación a la vida cultural, turística y de negocio de la empresa y la ciudad de Madrid.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO

- Mejorar la gestión de las páginas web de la empresa con los siguientes objetivos:
 - Desarrollo de contenidos culturales, turísticos y de recursos de Madrid Destino en la Emisora Escuela Municipal M21 en relación con el convenio celebrado al efecto en el ámbito municipal.

Dirección de Comunicación y Gestión de Medios

TECNOLOGÍA

MEDIDAS A CORTO PLAZO

- Garantizar la disponibilidad del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones a todos los trabajadores de MADRID DESTINO.
- Implantar un sistema de gestión de perfiles de disponibilidad en la telefonía IP.
- Conseguir que el 100% de las comunicaciones sean digitales.
- Crear la intranet corporativa, para que sea un punto de referencia de los empleados de MADRID DESTINO.
- Realizar una auditoría de seguridad para identificar vulnerabilidades y corregirlas e implantar las medidas de seguridad necesarias para la información, tanto internas como externas, generando los procedimientos y protocolos de actuación que sean necesarios.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO

- Dotar a los espacios, centros y teatros de la infraestructura necesaria para poder prestar el servicio wifi gratuito, poniendo en marcha sistemas para medir la calidad de la prestación del servicio.
- Es necesario modernizar los centros de datos y comunicaciones, renovando y saneando los cableados y las electrónicas de red.
- Implantar un sistema para la gestión de dispositivos móviles.

Dirección de Relaciones Empresariales e Innovación Social

Objetivo general

Innovar en mecanismos de relación público-privada favoreciendo el retorno social del patrimonio y recursos culturales de la empresa, supeditando el aprovechamiento comercial de los espacios al interés público, cultural, turístico y social de la ciudad.

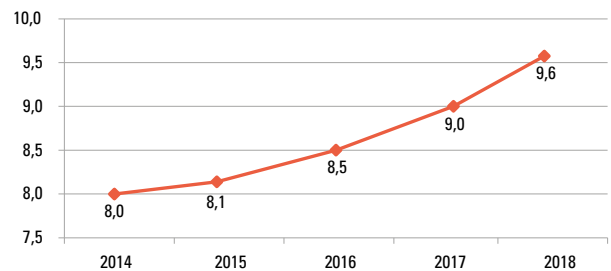
Estudio de inversiones que permita rentabilizar económica y socialmente el patrimonio adscrito.

RELACIONES EMPRESARIALES

MEDIDAS A CORTO Y MEDIO PLAZO

- Definir la política de explotación de espacios así como la estrategia de los usos comerciales en consonancia con las directrices culturales de MADRID DESTINO.
- Fijar los modelos de colaboración entre lo público y lo privado de acuerdo a la política cultural, y atendiendo a la relación de los centros y espacios de MADRID DESTINO con los agentes sociales, institucionales y empresariales.
- Consolidar el Departamento de Patrocinios con el objetivo de establecer relaciones empresariales en correlación con las actividades culturales, colaborando en ciclos o en programas culturales completos, y favoreciendo el retorno positivo a la ciudad por parte de las empresas.
- La Sociedad prevé que sus patrocinios cumplirán la siguiente evolución:
 - 2014: 0,8 M €
 - 2015: 1,2 M €
 - 2016 (previsión): 1,3 M €
 - 2017 (previsión): 1,4 M €
- Aumentar la facturación por arrendamientos de espacios de acuerdo a la siguiente previsión:
 - Año 2014: 8,0 M €
 - Año 2015: 8,8 M €
 - Año 2016: 5% + s/2015
 - Año 2017: 6% + s/2016
 - Año 2018: 7% + s/2017
- Optimizar la rentabilización tanto comercial como social de los espacios.

Objetivos de Facturación (M €)



Dirección de Relaciones Empresariales e Innovación Social

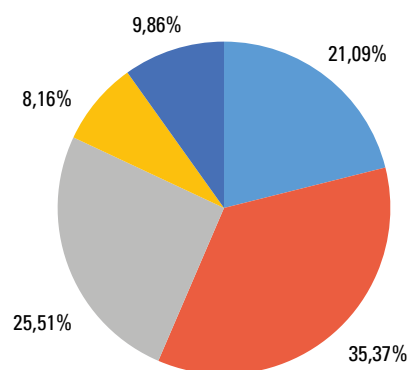
RELACIONES EMPRESARIALES

GRÁFICOS POR DESARROLLO DE EVENTOS

Eventos 2014 en %.

Eventos de menos de 5.000 €	62	21,09%
Eventos de 5.001 € a 18.000 €	104	35,37%
Eventos de 18.001 € a 50.000 €	75	25,51%
Eventos de 50.001 € a 100.000 €	24	8,16%
Eventos de más 100.000 €	29	9,86%
TOTAL	294	

TOTAL INGRESOS 8.024.020 €

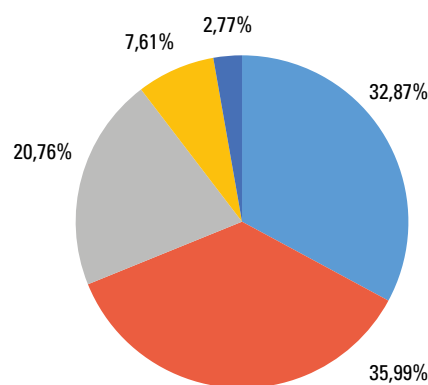


- Eventos de menos de 5.000 €
- Eventos de 5.001 € a 18.000 €
- Eventos de 18.001 € a 50.000 €
- Eventos de 50.001 € a 100.000 €
- Eventos de más de 100.000 €

Eventos 2015 en %.

Eventos de menos de 5.000 €	95	32,87%
Eventos de 5.001 € a 18.000 €	104	35,99%
Eventos de 18.001 € a 50.000 €	60	20,76%
Eventos de 50.001 € a 100.000 €	22	7,61%
Eventos de más 100.000 €	8	2,77%
TOTAL	289	

TOTAL INGRESOS 8.078.191 €



- Eventos de menos de 5.000 €
- Eventos de 5.001 € a 18.000 €
- Eventos de 18.001 € a 50.000 €
- Eventos de 50.001 € a 100.000 €
- Eventos de más de 100.000 €

Dirección de Relaciones Empresariales e Innovación Social

INFRAESTRUCTURAS Y GESTIÓN DE ESPACIOS

MEDIDAS A CORTO Y MEDIO PLAZO

- Realizar un inventario de bienes inmuebles con detalle de su situación urbanística, aforos y mantenimiento preventivo.
- Preparar un plan director de inversiones para el periodo 2017-2019 de acuerdo a las previsiones de inversión.

Número de inmuebles gestionados: 50

Metros cuadrados para eventos y actividades culturales: 440.000

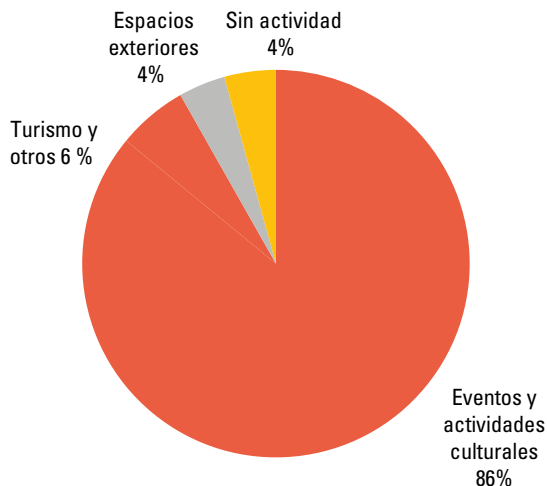
Metros cuadrados para turismo y otros: 30.000

Metros cuadrados de patios, galería cubierta y teatros al aire libre: 20.000

Metros cuadrados sin actividad: 22.000

Más de 500.000 m²

- Implantar criterios de sostenibilidad medioambiental en los nuevos proyectos de obras así como en la rehabilitación y mantenimiento de los inmuebles.



INNOVACIÓN SOCIAL

- Coordinar los programas europeos y las relaciones con las entidades internacionales.
- Impulsar la creación de laboratorios de innovación social en los centros culturales.
- Implementar políticas de género transversales.
- Innovación intraempresarial y Responsabilidad Social Corporativa.
- Cumplir la Ley Orgánica 3/2007 para igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Creación de herramientas e indicadores cuantitativos y cualitativos para valorar la correcta implementación de la política cultural, así como el grado de satisfacción y accesibilidad tanto de la ciudadanía como de las personas usuarias de los centros y recursos culturales de la empresa.

Dirección de Turismo

Objetivo general

Optimizar la gestión de Madrid como destino turístico, con una propuesta de valor integrada dentro de un modelo de ciudad abierta, que celebra la diversidad, y con una amplia oferta cultural y de ocio, maximizando los efectos positivos en la generación de empleo, crecimiento económico sostenible así como la dinamización cultural y social.

MEDIDAS A CORTO PLAZO

- Revisión del servicio de atención e información al visitante con una mejora de la calidad del servicio y optimización de los recursos (mejora del contrato, mejora de la especialidad de los informadores, cambio de la uniformidad, ampliación de horarios, ampliación de los usos del centro Casa de la Panadería).
- Renovación de los materiales de promoción, haciendo especial hincapié en la adaptación a los nuevos medios, soportes y formatos digitales y audiovisuales (renovación de los folletos, guías y otras publicaciones promocionales, adaptación de las publicaciones a formatos online y digitales).
- Renovación de la imagen del Madrid Convention Bureau para mejorar la promoción y comunicación de Madrid como destino de encuentros, incentivos, congresos y ferias (cambio de la imagen corporativa).
- Puesta en marcha de nuevas herramientas de colaboración público-privada para la promoción de productos y servicios dirigidos al visitante (puesta en servicio de la plataforma MadridPro y del programa de fidelización "Vuelve a Madrid").
- Crear nuevas acciones de dinamización sectorial relacionadas con el turismo (puesta en marcha de eventos de promoción del teatro, museos y centros culturales, la gastronomía o las compras).
- Apoyar, en colaboración con Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), la Comunidad de Madrid y la Cámara de Comercio la mejora de la conectividad del aeropuerto de Madrid.
- Apoyar la captación y el desarrollo de medianos y grandes eventos en la ciudad de Madrid. Especial mención merece la promoción internacional del Madrid World Pride 2017 junto a la Comunidad de Madrid, Turespaña y los organizadores del evento.

MEDIDAS A MEDIO PLAZO

- Renovación y ampliación de los medios y canales propios de comunicación turística, especialmente los relacionados con formatos digitales y redes sociales (renovación y reconceptualización de la revista esmadridmagazine, creación de una revista o publicación digital, renovación y ampliación de las redes sociales).
- Crear nuevas herramientas para el apoyo a la comercialización de productos y servicios turísticos, especialmente de pequeñas y medianas empresas (creación de una tienda online para la comercialización de productos y servicios turísticos).
- Fomentar nuevas plataformas para el fomento de la comunicación e integración de ciudadanos y visitantes (una especie de plataforma colaborativa para poner en contacto a ciudadanos y visitantes con intereses y aficiones comunes).
- Mejorar la capacidad del Centro de Inteligencia Turística para generar datos e información que mejore el proceso de toma de decisiones (acceso a más datos y herramientas tecnológicas y mejora de los recursos humanos para producir una mejor información).
- Fomentar un mayor "turismo interno" mediante una mayor comunicación de actividades y programas dirigidos a los propios ciudadanos residentes en Madrid (materiales y campañas específicas para que los residentes en la ciudad conozcan más y mejor Madrid, para fomentar el desarrollo de distritos y barrios periféricos y la dinamización de sectores específicos como gastronomía, compras, producto local y artesano, etc.).

Conclusiones



Analizando las acciones a acometer por las diversas áreas de la empresa, se puede determinar lo siguiente:

- Se realiza la integración de las tres empresas a todos los niveles empresariales.
- Se cohesiona la Sociedad para afrontar los retos culturales y turísticos de la ciudad.
- La comunicación, transparencia y la innovación social son ejes fundamentales de la Sociedad.
- La organización transversal se considera básica en la gestión de la Sociedad, de manera que los departamentos sean vasos comunicantes.

Para alcanzar estos objetivos se realizarán las inversiones necesarias en:

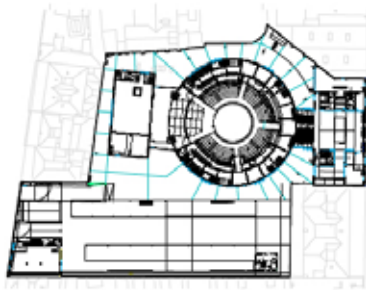
- Recursos Humanos.
- Comunicación y Tecnología.
- Sistemas de Gestión.
- Innovación Social.
- Inmuebles.

Para que MADRID DESTINO sea un referente en la:

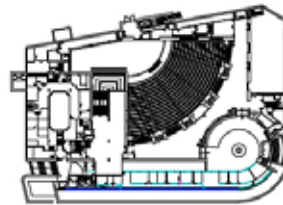
- Gestión de Recursos Humanos
- En la tecnología que desarrolla y en la comunicación a todos los niveles.
- En los sistemas de información
- En la integración social y cultural
- Adecuación de los inmuebles a las necesidades comerciales y culturales

Permitiendo una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos.





TEATRO CIRCO PRICE



FERNÁN GÓMEZ CENTRO CULTURAL DE LA VILLA



TEATRO ESPAÑOL



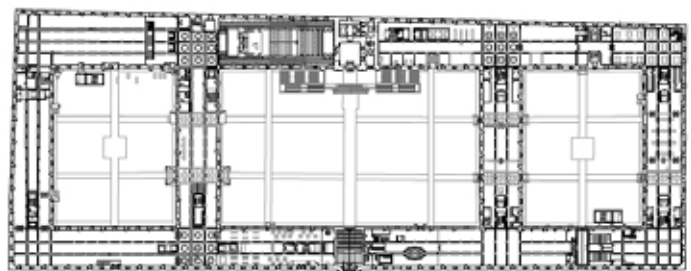
MEDIALAB PRADO



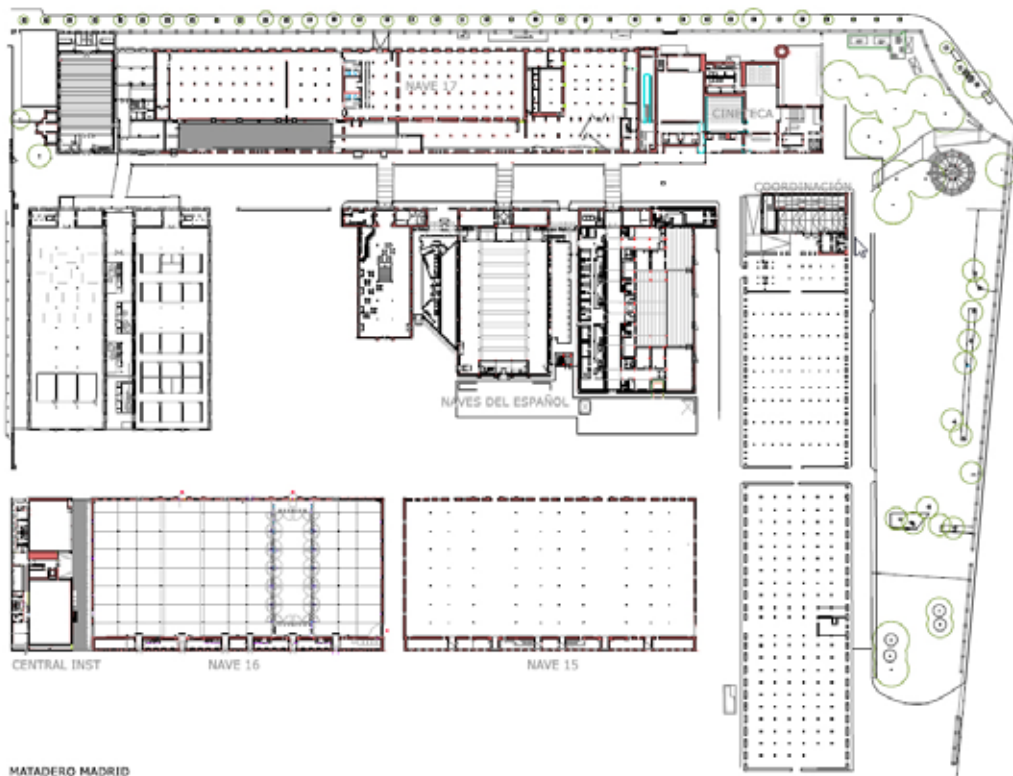
CENTRO CENTRO CIBELES



DADIZ Y VELARDE



CONDE DUQUE

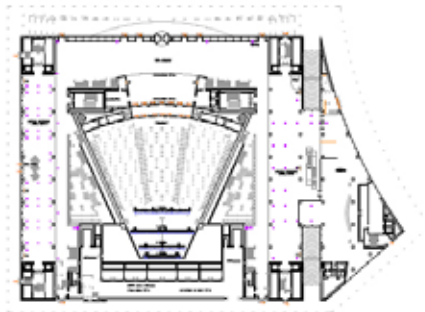


CENTRAL INST

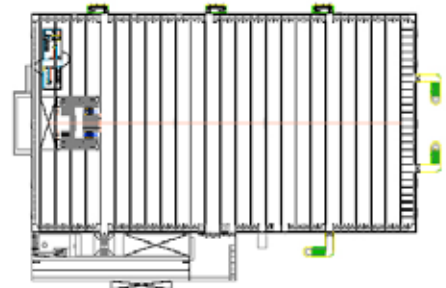
NAVE 16

NAVE 15

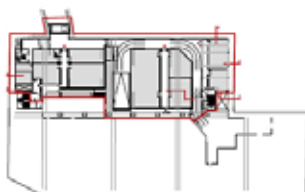
MATADERO MADRID



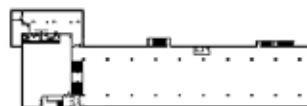
PALACIO MUNICIPAL DE CONGRESOS



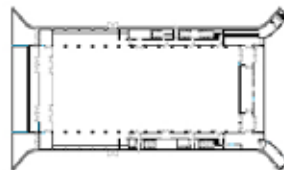
PABELLÓN DE CRISTAL



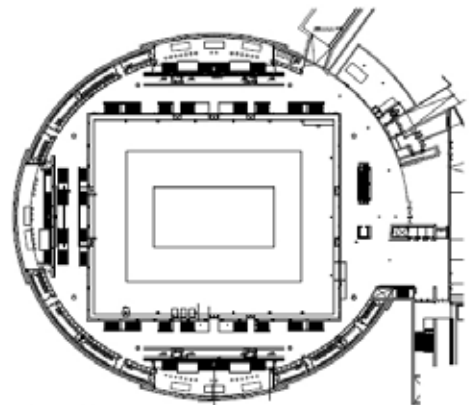
ALMACENES GENERALES



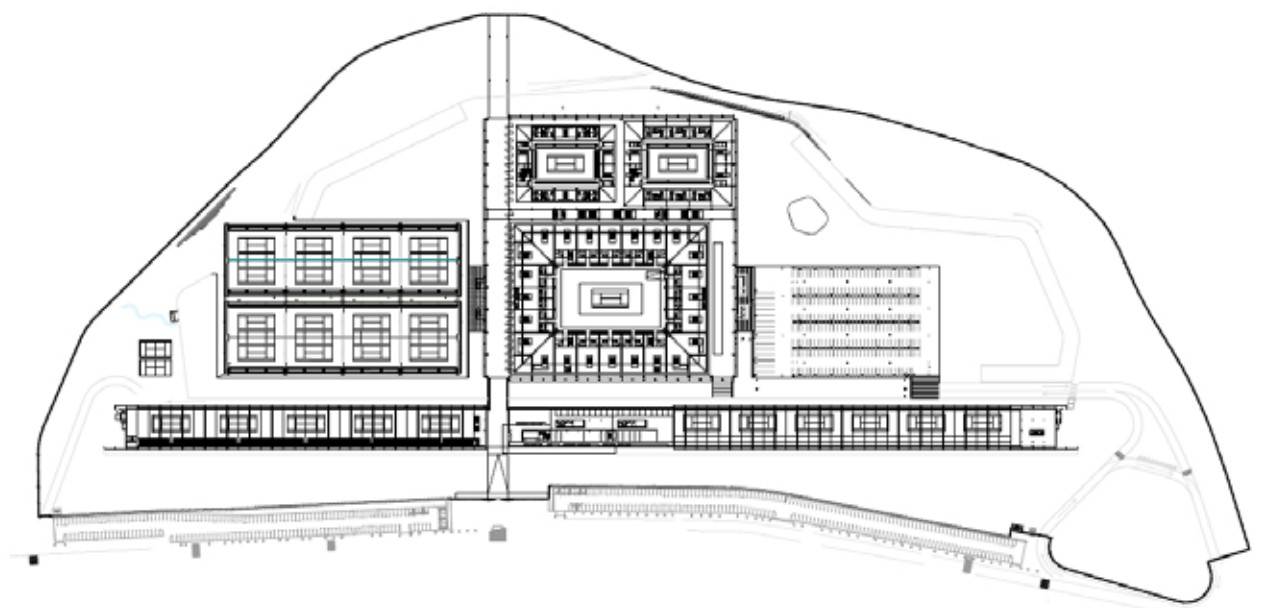
PABELLÓN XII



PABELLÓN DE CONVENCIONES



MADRID ARENA



CAJA MÁGICA

