



Modelo de Gestión

El Museo siempre ha trabajado por prestar un servicio público bajo un modelo de gestión eficiente, enfocado al cumplimiento de objetivos y con criterios de excelencia y calidad, buscando ofrecer siempre la mejor experiencia a sus visitantes y la mejor relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

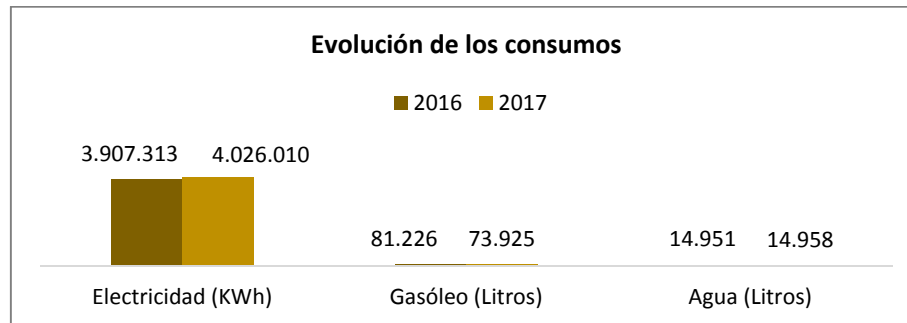
Para lograr dicha visión, el Museo definió para el periodo 2013-2018 sus principales ejes estratégicos que se encuentran alineados con la realidad del Museo y de la sociedad. Este plan pretende orientar la gestión hacia criterios de mercado manteniendo el rigor y calidad adquiridos, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad, evolucionar hacia un modelo de negocio digital y ejercer un papel de liderazgo y diferenciación. Así, el Museo cuenta con los siguientes planes:

- **Plan de gestión** enfocado a la mejora de la organización interna y mejora de los procedimientos.
- **Plan de transformación digital** dirigido a trabajar diferentes ámbitos como las redes sociales, la venta online, la inclusión de nuevos contenidos, servicios novedosos, análisis de datos, mejora de procesos internos, etc.
- **Plan de mecenazgo, patrocinio y colaboración** que persigue la búsqueda de socios a medio y largo plazo que deseen acompañarnos en la generación de proyectos estratégicos.
- **Plan de promoción y marketing** con la finalidad de abrir nuevos mercados, desarrollar herramientas para conocer mejor a los visitantes, aumentar la participación de los mercados existentes, entre otros.

Gestión Medioambiental

El Museo Thyssen manifiesta su compromiso con el medio ambiente tanto en su operativa diaria como a través de iniciativas ligadas a la colección o a su labor didáctica. Estas últimas se detallan en el capítulo “Un lugar de encuentro”.

A pesar de que se considera un área de menor impacto, el Museo Thyssen trabaja en la mejora de sus aspectos ambientales, tales como la reducción de consumos o el reciclaje. En esta línea, se han establecido los objetivos de mantener o reducir los consumos de electricidad, gasóleo y agua respecto a los niveles de los últimos años, reciclar las pilas y baterías, los fluorescentes y lámparas, y el cartón y los envases de los productos de limpieza generados por parte de la contrata de limpieza.



El Museo cuantifica y reporta a la dirección con periodicidad mensual sus principales consumos. Las medidas puestas en marcha durante los últimos años han ido dando su fruto, como se observa en el cuadro de abajo.

- Cambios en el sistema de climatización.
- Instalación de detectores de presencia en escaleras y pasillos de oficinas.
- Instalación de lámparas leds en escaleras y pasillos de oficinas, en algunas zonas de tránsito de público, y en la mayoría de los baños.
- Control desde un ordenador central de los horarios de encendido y apagado de luces, adecuándolos al uso de los espacios.
- Instalación de perlizadores de ahorro de agua en todos los lavabos.
- Instalación de termos en los aseos.
- Instalación de contadores de agua parciales para controlar diariamente los consumos de agua en diferentes partes del museo, pudiendo de esta manera controlar posibles consumos excesivos de agua.
- Campañas de sensibilización al público y al personal que trabaja en el museo.

	2010	2017	% Ahorro
Electricidad (KWh)	5.402.150	4.026.010	34,18 %
Gasóleo (Litros)	109.262	73.925	35,34 %
Agua (Litros)	16.220	14.958	8,44 %

En 2018 se estima un ahorro energético en torno al 7% debido al cambio de iluminación en las salas, instalando proyectores leds en lugar de los proyectores halógenos actuales.

Gracias a los ahorros conseguidos en los consumos energéticos se han reducido las emisiones de gases de efecto invernadero.

Finalmente, promovemos una actitud respetuosa con el medio ambiente entre la plantilla y los colaboradores a través de iniciativas de sensibilización y formación ambiental.

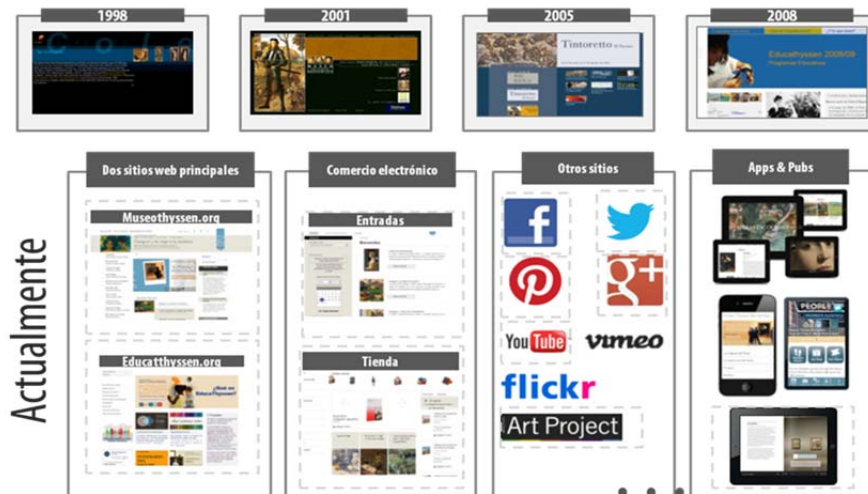
Gestión Digital: Casi un Millón de seguidores



En el ámbito de las instituciones culturales, las entidades de referencia han iniciado un proceso de transformación digital que se orienta a tendencias como las siguientes:

- Poner el foco en el visitante
- Ofrecer servicios y contenidos previos a la visita
- Personalizar contenidos
- Concebir al usuario como creador de contenidos
- Georreferenciación de contenidos y del usuario
- Realidad aumentada
- Entornos de juego y de colaboración
- Programas de fidelización
- Aplicaciones móviles
- Crowdfunding
- Comercio electrónico
- Estrategias de Open Data/Linked Data.

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es un referente en el mundo digital. Ya en el año 1998 publicó su primera página web, contando en la actualidad con una amplia presencia digital a través de sus cuatro sitios web, su programa de publicaciones y aplicaciones (patrocinado por la Fundación BBVA) y su presencia activa en las principales redes sociales.



En esa línea, el Museo está desarrollando desde 2015 una ambiciosa estrategia digital que tiene como objetivo disponer de herramientas digitales, alineadas con las necesidades de comercialización del Museo, con novedosos servicios y contenidos, nuevas fuentes de ingresos, capacidades analíticas y mejora de los procesos internos, hasta alcanzar un modelo de negocio digital.

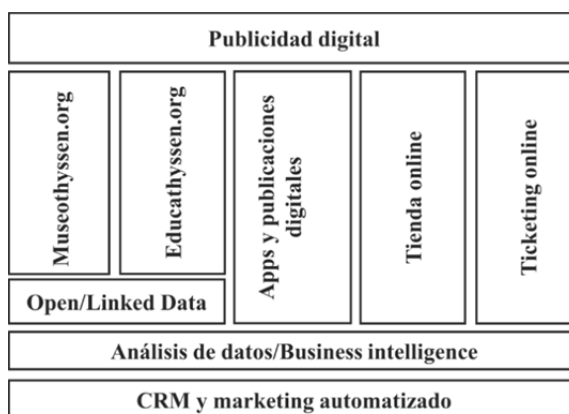
Para llevarla a cabo, se están desarrollando varios proyectos enfocados a la difusión y atracción, conversión, conocimiento, marketing y publicidad, que se detallan a continuación.

- El primero de ellos, con una clara orientación a la difusión y la atracción, se ha implementado a través de la elaboración y publicación de contenidos y servicios atractivos y de calidad que maximicen la difusión de las colecciones del Museo, sus exposiciones y sus actividades.

Así, se ha desarrollado una versión completamente accesible de las webs del Museo, Educathyszen y la tienda online, con una nueva arquitectura de contenidos y un diseño adaptativo (responsive) para atender la necesidad de ofrecer los contenidos adaptados a los diferentes dispositivos.

- **Museothyssen.org.** Es la nueva versión del sitio web institucional completamente renovado tanto en sus servicios como en sus contenidos y diseño.
- **Educathyszen.org.** Recoge la oferta educativa del Museo desarrollada por su Área de Educación.
- **Tiendaonline.** Tienda robusta, flexible y escalable desarrollada sobre Magento, una de las principales aplicaciones de comercio electrónico a nivel mundial.

Además, en este punto cobran especial relevancia el desarrollo de apps y publicaciones digitales. Aspecto desarrollado en el apartado Amigos y colaboradores de la presente memoria.



- A la vez, estamos trabajando en proyectos orientados al conocimiento a través del desarrollo de aplicaciones de inteligencia del negocio y gestión de relaciones con los visitantes, de forma que seamos capaces de medir, analizar, mejorar y optimizar.
- Finalmente, trabajaremos en el establecimiento de estrategias de promoción y marketing perfectamente medibles, que se materializarán en acciones B2B o B2C con

muy diversos formatos: emails, material impreso, material multimedia, landing pages, web sites, anuncios buscadores, acciones en RRSS, etc.

Gestión de la Seguridad

La seguridad de empleados y visitantes constituye una materia de especial importancia en una entidad a la que acceden anualmente en torno al millón de personas. Así, se han realizado las siguientes acciones:

- Plan de salvaguarda de obras de arte. Desarrollo y ejecución de un Preplan de Intervención. Desde el Dpto. de Seguridad se quiere dar cumplimiento a la normativa del Ministerio de Cultura y a la vez mejorar las condiciones que en el próximo año se puedan exigir de cara a la candidatura a Patrimonio Mundial de la UNESCO, para el eje del Prado-Retiro.
- Curso sobre Accesibilidad. “Cómo tratar a los Visitantes con Capacidades diferentes “
- Simulacro de Evacuación del Museo.
- Charlas de Sensibilización sobre Seguridad Vial en colaboración con la Fundación Mapfre.
- Revisión de la evaluación anual de riesgos laborales.
- Participación en II Seminario de lucha contra el terrorismo impartido por la UNED y en la Jornada de Intervención en Patrimonio Cultural en Situaciones de Emergencia Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgo.
- Instalación del sistema de extinción de incendios autónomo en el CPD.
- Revisión del sistema de protección contra incendios.

Además, desde el Departamento de Seguridad del Museo se han llevado a cabo una serie de proyectos que han redundado tanto en la mejora de la seguridad como en una mejora ambiental. Por ejemplo, dentro del proyecto de renovación del centro de control, se han sustituido los antiguos servidores y cámaras (CCTV) analógicos por nuevos equipos basados en la nueva tecnología digital, que son más eficaces y operativos, y que han supuesto también una reducción considerable de consumo eléctrico. En concreto, el nuevo servidor digital BVMS (Bosch Video Management System) se ha reducido en espacio a un único armario rack, lo que ha supuesto una disminución del consumo eléctrico en un 20% con respecto al sistema anterior.

Gestión Solidaria

El Museo promueve tanto la participación de los empleados como la de aquellas personas que quieren adherirse a iniciativas que contribuyen a mejorar la sociedad, a través del voluntariado solidario y el voluntariado cultural del Museo Thyssen, los cuales se detallan a continuación:

Voluntariado Solidario

Bajo la denominación “Thyssen Solidario” se impulsan acciones solidarias a las que pueden sumarse voluntariamente los empleados. En 2017, las acciones que se han llevado a cabo han sido las siguientes:

- Campaña de recogida de alimentos para el Banco de Alimentos de Madrid. En esta jornada participó un 30% de la plantilla, aportando alimentos y ayudando al traslado a sus instalaciones.
- Campaña de Donación de Sangre para la Cruz Roja bajo el lema “Dona Sangre. Salva Vidas”.
- Charla de sensibilización sobre refugiados. En colaboración con Acnur se proyectó en el Salón de Actos del Museo el documental “La Niña Bonita”, que muestra la realidad de los refugiados sirios y sus asentamientos en campos de refugiados. Una vez finalizado se realizó un turno de preguntas que permitieron ahondar en la situación en la que se encuentran millones de personas en el mundo.
- Cuestación de la AECC para recaudar fondos para la Investigación contra el cáncer. A lo largo de una mañana algunos voluntarios del Museo ayudaron a la cuestación realizada en el Patio del Museo.

Voluntariado Cultural. Una forma diferente de descubrir el mundo del arte

Desde sus inicios un total de 57 personas han formado parte del grupo de voluntarios del Museo Thyssen.

El grupo de voluntariado del Museo Thyssen inicia sus actividades con la apertura de la institución, poniendo en marcha diferentes iniciativas con el fin de acercar al público adulto a las colecciones del museo desde un enfoque educativo.

Así, desde 1993 el grupo de voluntarios ha desarrollado las siguientes actividades: *Exposiciones Contextos*, *El cuadro del mes*, *En sala: obras escogidas* y *Recorridos para mayores de 65 años y diversidad*, actividades con la Fundación Carolina, visitas por las colecciones del museo a partir de diferentes itinerarios o visitas a las exposiciones denominadas *Miradas Cruzadas*.

En la actualidad, son 25 los voluntarios que conforman un equipo estable, en el que conviven diferentes generaciones.

Desde sus inicios, el programa de voluntariado ha recibido algunos reconocimientos como los siguientes:

- Premio Honorífico por “La experiencia desarrollada de asistencia y acercamiento al mundo de la cultura de los mayores y personas con diversidad funcional” otorgado por el IMSERSO, año 1993.
- Premio Plus es más al trabajo desarrollado con mayores de 65 años concedido por la Fundación Bayard, año 2009.
- Premio de Imsero Infanta Cristina como reconocimiento al trabajo solidario desarrollado, año 2009.
- Mención de Honor del I Premio Iberoamericano de Educación y Museos concedido por Ibermuseos, año 2010.

Fomento del arte y la cultura

Finalmente, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza consciente de su labor de difusión del conocimiento y la cultura, ha realizado durante el 2007, numerosas donaciones de catálogos, publicaciones de las exposiciones temporales o bien, publicaciones didácticas y educativas a diferentes entidades como la Biblioteca Escolar de Croacia, el Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo de Vitoria-Gasteiz, la Escuela Técnica Superior de Arquitectura o el Centro de Arte Julián Guerrero en Getafe.



Gestión Accesible

Como parte de su compromiso con la sociedad, el Museo Thyssen lleva desde 2015 trabajando en favor de la accesibilidad, gracias a un proyecto integral para que tanto sus instalaciones como los servicios prestados al público fuesen universalmente accesibles. En 2017, el Museo Thyssen-Bornemisza ha obtenido el Certificado de Accesibilidad Universal, concedido por AENOR, convirtiéndose en el primer Museo de Madrid y el primer Museo Público en lograr este reconocimiento. Este distintivo basado en la Norma UNE 170001-2 garantiza que el Museo ofrece igualdad de oportunidades en el acceso y disfrute de sus servicios a todas las personas, independientemente de su edad o capacidades, y que no se limita a la eliminación de las barreras arquitectónicas, sino que abarca también otro tipo de barreras como las auditivas, visuales o sensoriales.

El enfoque de la accesibilidad en el Museo es dinámico; esto es, debe mantenerse y mejorarse, y para ello debe estar integrada de forma transversal en la gestión de la organización y en la configuración de la oferta de servicios que se ponen a disposición de todos los ciudadanos.

A continuación, se detallan una serie de actuaciones realizadas en 2017 en materia de accesibilidad:

- Se ha automatizado una de las tres puertas de entrada al Museo, con objeto que las personas con limitaciones en la movilidad, poca fuerza, o mayores, puedan acceder al edificio sin ningún tipo de ayuda.
- Se cuenta con ascensores con botoneras a la altura adecuada en relieve y en braille.
- Se han ampliado los anchos de paso y maniobra en todas las puertas de uso común para permitir el paso y las maniobras de giro.
- Se han finalizado un total de 6 aseos adaptados, dotándolos de todos los elementos necesarios para hacerlos más accesibles.
- El Auditorio cuenta con plataforma salva-escaleras de acceso al escenario y espacios reservados para personas con limitación en la movilidad y sus acompañantes. Se ha dotado a la sala de un bucle de inducción magnética para la ayuda en la comunicación a personas con audífono o implante coclear.
- En el ámbito de Plan de emergencia y evacuación se ha contemplado explícitamente cómo realizar la evacuación de personas con discapacidad, formando al personal de seguridad en dichas pautas y dotando las zonas de evacuación vertical con sillas de evacuación por escalera como elemento de apoyo, así como zonas de refugio y nueva rampa de evacuación en salida de emergencia a Plaza de las Cortes.
- Se han creado protocolos de actuación para mejorar la atención de personas con discapacidad, asistencia, en caso de emergencia, en aseos adaptados, acompañamiento de personas con movilidad reducida al Salón de Actos y Exposición de entrada libre, así como la preparación de documentación y textos accesibles.
- En el servicio de audio-guías también se dispone de video-guías con LSE y texto en varios idiomas, audio-guías especiales con descripción para personas con limitación visual severa y también guías siguiendo el método de lectura fácil para personas con limitación en la comprensión.
- Se dispone de sillas de ruedas, bastones con asiento portátil y carritos de bebé.
- La nueva web del Museo es accesible.

Gestión Sostenible y comprometida

En septiembre de 2015, un total de 193 países adoptaron en las Naciones Unidas un acuerdo mundial para la erradicación de la pobreza, la disminución de las desigualdades y la sostenibilidad del planeta. Este acuerdo que conforma la Agenda 2030, recoge un conjunto de 17 objetivos que ayudarán a transformar el mundo.

En esa línea, valores como la integración, accesibilidad, inclusión, diversidad, diálogo o apertura del Museo Thyssen entroncan a la perfección con los retos que plantean gran parte de los ODS de las Naciones Unidas.

El Museo contribuye al logro de dichos objetivos tanto a través de las propias exposiciones como de multitud de programas e iniciativas, algunas de las cuales se detallan a continuación.

	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Algunas actuaciones del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza
	Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	<ul style="list-style-type: none"> - Programas Educathyssen - Convenios con entidades para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión - Plan anual de formación del Museo - Acceso gratuito a determinados colectivos
	Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Nos+otras: En Red - Día Internacional de la Mujer - Medidas de igualdad del Plan Thyssen Concilia
	Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	<ul style="list-style-type: none"> - Medias de ahorro de agua
	Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de eficiencia energética
	Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto socio económico de la presencia del Museo - Voluntariado cultural - Programas de Integración de personas con discapacidad, mayores de 65 años, mujeres...
	Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de transformación digital - Apps - Web accesible

<p>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	<p>Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salvaguarda del Patrimonio Artístico - Accesibilidad universal - Tarifas gratuitas - Programas Educathyssen
<p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	<p>Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de eficiencia energética - Proyecto. Arte y sostenibilidad
<p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	<p>Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de Accesibilidad Universal - Participación Plan Museos + Sociales de la Secretaría General del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Gestión Dinámica

El Museo Nacional Thyssen Bornemisza ha participado además en diversas actividades de promoción turística, cultural y educativa durante el año 2017. Detallamos a continuación algunas de dichas ferias, congresos, seminarios y workshops:

- FITUR. Asistencia al Workshop de Turespaña.
- Feria Internacional de Turismo de Moscú. Envío de material de difusión del Museo en idioma ruso al stand de Turespaña.
- Participación en el Workshop celebrado en Niza por Madrid Destino IB Express para presentar el Paseo del Arte.
- Global European Marketplace organizado por ETOA en Londres, donde se celebraron 30 encuentros con los asociados de ETOA.
- Intur Negocios dentro de la Feria de Valladolid, en la que participamos en 25 encuentros.
- IBTM World, celebrada en Barcelona, en la que se realizaron 20 encuentros.
- Presentación al Mercado Ruso en colaboración con Turespaña, celebrada en el Hotel Hesperia de Madrid.
- Participación en el Workshop Encuentro Mercado MICE francés, celebrado en el Hotel Eurobuilding.
- Participación en el Workshop Turespaña en Santa Fe (USA).
- Participación en las Jornadas Turespaña que tuvieron lugar en el Gran Meliá Palacio de los Duques.
- Participación en la Cumbre Internacional Málaga Costa del Sol Marketing Summit, organizado por Travel Consul.
- Asistencia al XIII Foro Hosteltur, orientado hacia la aplicación de las nuevas tecnologías en el eje sobre el que gira toda la industria en la nueva economía del turismo, la Distribución.
- ACTFL 2017 Annual Convention and World Languages Expo en Nashville (Tennessee)
- Encuentros de Museos Circulares: Museos - Escuelas (Buenos Aires y San Juan),
- Curso de Educación en Museos (CCE) (Montevideo)
- Hay Festival, Segovia 2017