



Plan Estratégico 2019-2023 de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza F.S.P.

THYSSEN-BORNEMISZA
MUSEO NACIONAL

Índice

1. INTRODUCCIÓN

2. REVISIÓN SITUACIÓN ACTUAL

3. REVISIÓN NIVEL DE EJECUCIÓN DEL ANTERIOR PLAN ESTRATÉGICO

4. MODELO ESTRATÉGICO

5. LÍNEAS DIRECTRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO

6. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

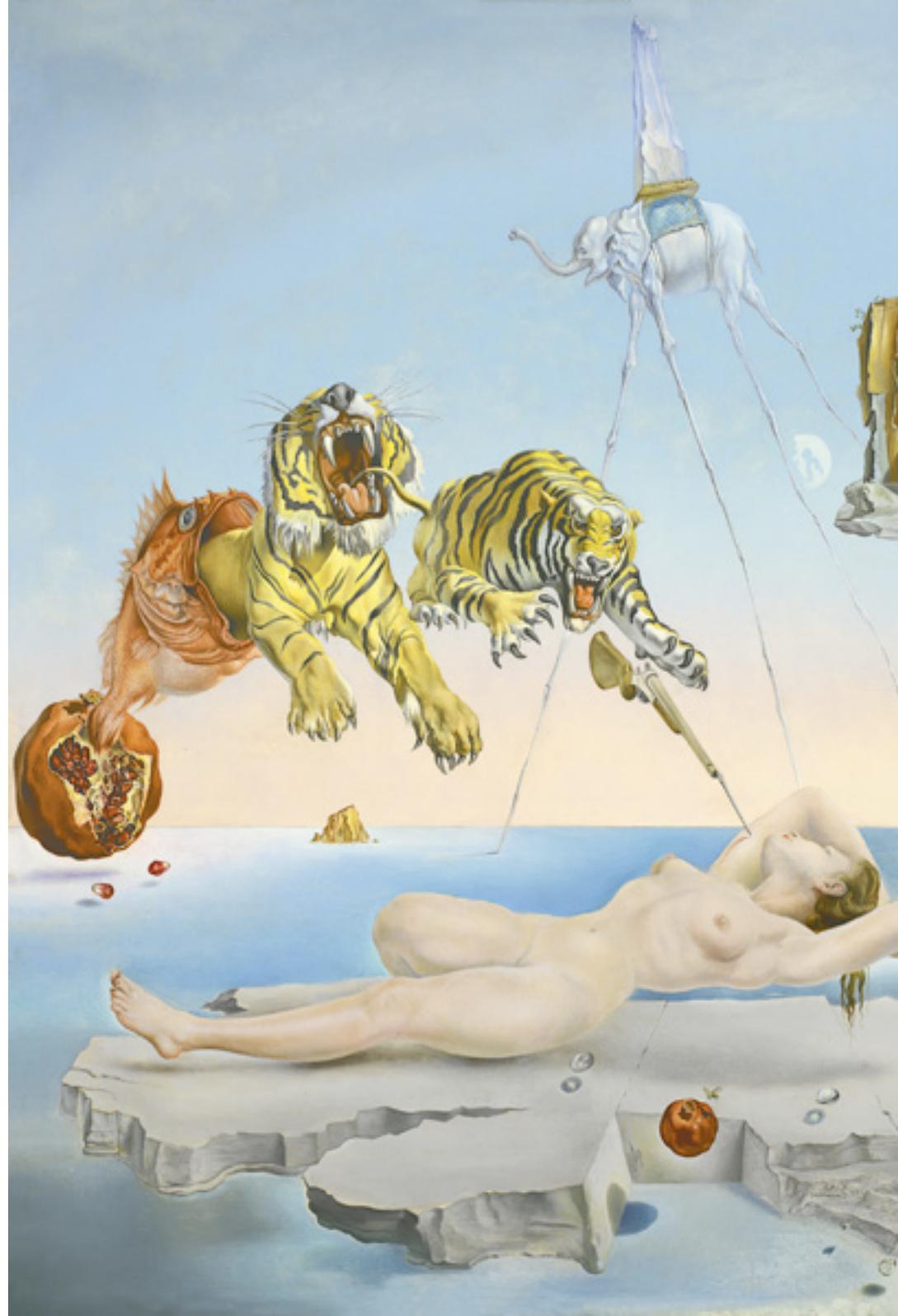
7. OBJETIVOS E INDICADORES

1. Introducción

El presente documento recoge las líneas directrices del Plan estratégico 2019-2023 de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, plan que permitirá a la Fundación optimizar sus recursos materiales y humanos de forma coordinada en los próximos años.

Han pasado ya 24 años desde la firma del acuerdo de compra por parte del estado español de las cerca de 800 obras de la colección del barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza, que forman parte desde esta fecha del patrimonio artístico español. La colección vino a completar la oferta pictórica madrileña, aportando movimientos, escuelas y artistas que no estaban representados en los otros museos de la capital.

La inclusión del término Nacional en el nombre del Museo en el año 2017 destaca la condición pública de la colección y equipara el valor de su contenido artístico con el de otras grandes instituciones españolas como el Museo del Prado o el Museo Reina Sofía.



2. Revisión situación actual

En las páginas siguientes se revisa la situación actual de las distintas áreas de la Fundación. Este análisis tiene como objetivo el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, de forma que se puedan identificar los planes de acción necesarios, adecuados y alineados con la visión de los objetivos estratégicos del plan.



2. Revisión situación actual

EXPOSICIONES Y BIBLIOTECA

En dependencia directa de la Dirección Artística.

EXPOSICIONES:

Departamento de reciente creación, responsable de la coordinación y desarrollo del programa de exposiciones temporales del Museo.

Se observan capacidades de mejora en:

- Uso de herramientas metodológicas de gestión de proyectos y de coordinación interdepartamental.
- Uso y mejora de herramientas de gestión de la información.

BIBLIOTECA:

Se ocupa de la gestión y visibilidad del fondo bibliográfico del Museo.



2. Revisión situación actual

REGISTRO

Su misión es gestionar los fondos de la colección del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y de la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, así como aquellas obras en préstamo en el Museo y velar por su adecuada conservación. Registro es responsable de la supervisión de las condiciones climáticas de las obras, así como de su localización, almacenamiento, transporte y seguro.

- Área esencial para el control de las obras y el desarrollo de las actividades artísticas.
- Presenta carencia de herramientas informáticas.

Se observan capacidades de mejora en:

- Informatización de tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Informatización: base de gestión de fondos interconectada para las áreas de la Dirección Artística.

2. Revisión situación actual

RESTAURACIÓN

Constituye un área de especial relevancia para el museo ya que asume las funciones de conservación, investigación, estudio y restauración de las obras del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

Se observan capacidades de mejora en:

- Informatización: base de gestión de fondos interconectada para las áreas de la Dirección Artística.

2. Revisión situación actual

PINTURA ANTIGUA

Se ocupa de la investigación, estudio y difusión de las obras de maestros antiguos de la colección del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y de la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

- La efectiva realización de sus actividades se apoya en el área de registro.
- Presenta carencia de herramientas informáticas.
- La generación de los informes de control son manuales y costosos.

Se observan capacidades de mejora en:

- Informatización de tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Informatización: base de gestión de fondos interconectada para las áreas de la Dirección Artística

2. Revisión situación actual

PINTURA MODERNA

Se ocupa de la investigación, estudio y difusión de las obras de maestros modernos de la colección del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y de la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

- La efectiva realización de sus actividades se apoya en el área de registro.
- Presenta carencia de herramientas informáticas.
- La generación de los informes de control son manuales y costosos.

Se observan capacidades de mejora en:

- Informatización de tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Base de gestión de la colección compartida por todas las áreas artísticas.



2. Revisión situación actual

EDUCACIÓN

Se ocupa de la dirección de las actividades del Museo, incluida la coordinación de las relaciones con las Universidades y, en general, de los distintos planes de actuación que la Fundación desarrolla en el ámbito académico.

Consolidada reputación:

Realiza un notable trabajo de proyección de la institución, con numerosas actividades educativas de calidad reconocida, bajo un modelo avanzado, líder en su especialidad.

Realiza trabajo de proximidad: con el entorno cercano, trabajando la repetición de la vista y la fidelización, con gran impacto formativo y de integración social.

2. Revisión situación actual

ADMISTRACIÓN Y FINANZAS

Se ocupa de gestionar los aspecto económicos y financieros de la Fundación.

- Área de trascendental importancia para el buen gobierno de la institución.
- Gestiona adecuadamente, pero con herramientas básicas, los procesos administrativos a su cargo.
- Carga de trabajo manual.
- Duplicidad de esfuerzos.

Se observan capacidades de mejora en:
- Necesaria automatización.

GESTOR CONTRATACIÓN Y ASISTENCIA JURÍDICA

Crecimiento de la carga de trabajo por la mayor regulación (nueva ley de contratación...).

Limitados recursos.

TAQUILLA

Terminando la implantación del nuevo software que facilitará la gestión de venta e integración con contabilidad.

CONTROL DE GESTIÓN

Realiza tareas de organización y definición de procesos.

Desarrolla el cuadro de mando y constituye la unidad de conocimiento del negocio.

El actual cuadro de mando se basa en informes de excel y más orientado al dato que al usuario. Se está trabajando en su optimización.

2. Revisión situación actual

CAPTACIÓN DE FONDOS: PATROCINIO, COLABORACIONES Y AMIGOS DEL MUSEO

En dependencia directa de la Dirección Gerencia, dedica sus esfuerzos a la captación de patrocinadores y a la gestión del programa de Amigos del Museo, así como al seguimiento de la ejecución de las iniciativas patrocinadas.

Se observan necesidades de mejora en:

- Necesidad de ampliar el número de personas en el equipo para la optimización de resultados.

2. Revisión situación actual

MANTENIMIENTO

Se ocupa del mantenimiento del edificio y sus instalaciones y, muy significativamente, de las condiciones climáticas de los espacios que contienen obras de arte.

Contribuye activamente a la sostenibilidad medioambiental y la responsabilidad social corporativa via el consumo responsable. El Museo Nacional 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.

- Ha contribuído a que el Museo sea totalmente accesible. Primer museo público español que obtiene el certificado de accesibilidad universal concedido por AENOR.
- Ha trabajado de forma efectiva en la reducción de consumo eléctrico, incorporando maquinaria más eficiente, sustituyendo métodos tradicionales de iluminación por LED en las salas, en coordinación con otras áreas.
- Elaborado un Plan General sostenibilidad del Agua con controles diarios de consumo y planes de comunicación personal y visitantes.
- Control desde un ordenador central de los horarios de encendido y apagado de luces, adecuándolos al uso de los espacios.

2. Revisión situación actual

SEGURIDAD

De este área dependen los distintos sistemas que garantizan la seguridad de las personas que nos visitan y de las que trabajan en el Museo, así como de las obras de arte que en él se albergan.

- 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.
- Seguridad excelente y mejorada en los últimos meses, por su nueva definición de museo de carácter público.
- Departamento innovador y proactivo.
- Interesantes propuestas tecnológicas se generan en esta área: plan de salvaguarda de obras de arte, pionero en España, instalación del sistema de extinción de incendios autónomo en el cpd, proyecto de renovación del centro de control, etc.



Se observan capacidades de mejora en:

- Continuación con la línea de implantación de nuevas tecnologías.

2. Revisión situación actual

RRHH Y SERVICIOS GENERALES

Dependen de este área dos actividades claramente diferenciadas, por una parte los distintos aspectos relacionados con la gestión del personal de la Fundación y por otro la realización de un conjunto de tareas que tienen como finalidad lograr la máxima calidad de la visita al Museo de nuestros diversos públicos (señalización, supervisión de la cafetería, gestión del servicio de información y guardarropa, mobiliario, ... etc.).

El Museo es consciente de la importancia que tiene cada empleado, de la trascendencia de potenciar su talento y su capacidad de iniciativa, así como de la necesaria aspiración de todos a la excelencia para dar un servicio acorde al valor de la colección.

La implantación e integración del Plan Thyssen concilia, así como el desarrollo de un sistema de mejora continua, ha hecho al Museo Nacional Thyssen-Bornemisza merecedor del certificado EFR de empresa familiarmente responsable, certificado que se mantiene desde el año 2008. En aquel momento, el primer museo público con esta distinción.

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 obtuvo el Certificado de Accesibilidad Universal, concedido por AENOR, convirtiéndose en el primer museo de Madrid y el único museo público en lograr este reconocimiento.

2. Revisión situación actual

RRHH Y SERVICIOS GENERALES

Se observan capacidades de mejora en:

- Su estructura combina dos áreas dispares cuyo engarce convendría revisar en el horizonte del plan, dentro del organigrama del museo.
- Ofrece interesantes áreas de perfeccionamiento en los flujos operativos internos, pues ahora se trabaja con procesos y herramientas no óptimos, cuya mejora requiere de inversiones en informatización.

2. Revisión situación actual

COMUNICACIÓN

El área de Comunicación y Relaciones Institucionales tiene como responsabilidad salvaguardar la excelente reputación de la Fundación e informar de todas sus actividades, tanto de las expositivas como de todas aquellas iniciativas que el Museo lleva a cabo en cumplimiento de su misión (educativas, sociales, culturales, etc.). Al mismo tiempo colabora con otras áreas en la divulgación de sus correspondientes iniciativas y actuaciones. Se ocupa también de la comunicación interna en colaboración con RRHH.



2. Revisión situación actual

TIENDA Y PUBLICACIONES

Este área comprende dos actividades diferenciadas pero estrictamente complementarias: la gestión de las tiendas del Museo, la venta online, el servicio de impresión a la carta y la gestión del servicio de publicaciones.

El Museo dispone de una tienda-librería a la que se puede acceder sin necesidad de adquirir una entrada al museo, donde se venden multitud de productos inspirados en las obras de la colección, de las exposiciones temporales, catálogos y libros relacionados con arte, entre otros muchos artículos.

- Tiene un claro posicionamiento estratégico y es modelo de referencia museístico. Se define como tienda boutique de regalo.
- Fuente importante de ingresos y de potencial crecimiento en los mismos.
- Se realizan acciones claras y efectivas.
- En los nuevos canales de venta online hay recorrido de mejora de ventas e ingresos.

- **Colaboración con artesanos** (misión social, promoviendo startups y emprendimiento)
- **Colaboración con grandes marcas** : Cartuja de Sevilla, Swatch (con un segundo objetivo de entrar en su red de distribución)
- **Delicathysen**: basada en utilizar proveedores locales y hacer efectiva la sostenibilidad
- **Gestión editorial:**
 - Edición de catálogos y otras publicaciones divulgativas en torno a la colección.
 - Buena distribución de publicaciones en Europa y América.

2. Revisión situación actual

TECNOLOGÍA

El área de Tecnología cubre tanto la informática que podría denominarse “tradicional” como la innovación digital y la presencia del Museo en Internet, cuya responsabilidad recae en el departamento de Web y Nuevos Medios. El área constituye una pieza fundamental en el proceso de transformación digital en el que el Museo está avanzando.

- Sus objetivos están claramente alineados con el plan estratégico 2013-2018.
- Ha realizado la conversión de informática a tecnología.
- Estrategia digital: enfoque estratégico a la hora de abordar las nuevas tecnologías.
- Crea un impulso tecnológico que para ser eficaz requiere:
 - Formación
 - Gestión del cambio
 - Orientación al usuario
- Orientado de forma efectiva, en resultados y costes, a la externalización inteligente de servicios.

2. Revisión situación actual

TECNOLOGÍA

Prioridad plan 2013 - 2018: implementación de una estrategia on-line que permitiera desarrollar la capacidad del Museo de comercio electrónico (tienda, entradas y audioguías, tarjeta amiga, actividades, etc.) además de facilitar la accesibilidad e implementar una navegación centrada en el usuario.

Desarrollo de proyectos orientados a:

- Dufusión: webs, Apps y publicaciones digitales, open data y linked data.
- Conversión: desarrollo de contenidos y servicios de calidad orientados a cubrir necesidades de visitantes y empresas y su conversión económica.
- Conocimiento: BI, CRM
-

Prioridad:

- Automatización de procesos internos y flujos de información.

2. Revisión situación actual

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO Y PÚBLICOS

El área de Desarrollo Estratégico de Negocio y Públicos tiene bajo su responsabilidad el programa de eventos corporativos y visitas privadas, la promoción del Museo y la gestión del servicio de audioguías.

- Plan de marketing definido y en ejecución. Trabajando en identificar indicadores de rendimiento.
- Cambio de modelo basado en producto a orientación al cliente.
- Buen conocimiento del mercado internacional. Target: turistas internacionales que están en Madrid.
- Trabajo con organismos oficiales con el objetivo de ser objeto de deseo en Madrid.
- Objetivo de uso de tecnología: anticipar contenidos en web, trabajar la post visita.
- Marketing puntero
 - Trabajando el concepto de museo de titularidad pública
 - Revisión logo

2. Revisión situación actual

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO Y PÚBLICOS

- Apoyo a actividades críticas del museo
 - Productos nuevos
 - Itinerarios
- Objetivo: convertir al museo en visita obligada en Madrid, revitalizando el interés de la colección permanente
- Foco en rejuvenecer la audiencia física y virtual.
- Intervención social: sostenibilidad, colectivos en riesgo de exclusión (accesibilidad universal, conciliación, género...).

Se observan capacidades de mejora en:

- CRM, data mining y data science.

3. Revisión nivel de ejecución del anterior Plan Estratégico 2013-2018

REVISAR LA VISION, MISIÓN Y VALORES

Estos tres pilares están claramente definidos, comunicados e interiorizados en la cultura del Museo.



DEFINIR UN POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL MERCADO

Se concretó en el plan de actuación de promoción y marketing y se ha trabajado de forma efectiva y exitosa en las líneas definidas.



DEFINIR EL PRODUCTO Y LA EXPERIENCIA THYSSEN

Catálogo de productos enriquecido, orientado a canales profesionales de turismo con productos combinados.
Visitas alternativas a la colección, eventos, seguimiento de la experiencia del visitante.



DEFINIR UN MODELO DE DESARROLLO

Se ha realizado en el marco del plan de actuación de promoción y marketing.



DEFINIR UN MODELO DE RELACIÓN CON PATROCINADORES, MECENAS Y COLABORADORES

Definido en el plan de patrocinio, mecenazgo y colaboradores.



ADAPTAR LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL MUSEO A LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Realizado, muy especialmente en desarrollo de negocio, tecnología, patrocinio y administración (procedimientos y contratación)



4. Modelo estratégico

Los escenarios de evolución del museo deben crearse de forma coherente a la misión, la visión y los valores del museo.

Vamos a recordarlos:



4. Modelo estratégico

MISIÓN

La misión o razón de ser del Museo Thyssen-Bornemisza es doble. Por un lado, la conservación, estudio, pública exposición y difusión de la colección de obras de arte que alberga el Museo; por otro, la transmisión del conocimiento, la cultura y los principios y valores de identidad de la civilización occidental a través del testimonio de nuestras exposiciones y colecciones permanentes.

Se puede afirmar que a lo largo de estos 25 años, el museo ha cumplido su misión de transmitir conocimiento, educar e integrar socialmente a través de su colección y de un completo programa de exposiciones y una enorme variedad de actividades.

El Museo lleva a cabo su misión apoyado en valores como la excelencia, sostenibilidad, innovación, integridad, implicación, confianza, trabajo en equipo, transparencia y espíritu vanguardista, entre otros.



4. Modelo estratégico

VISIÓN

Nuestra visión es ser un referente cultural y artístico internacional contribuyendo, mediante el patrimonio y la historia de la Colección, al impulso y conocimiento del arte y la pintura occidental, a la ilustración sobre su evolución, y a la calidad y valor de la oferta museística española, orientándola al conjunto de la sociedad y a los diversos tipos de público en el marco de la estrategia cultural española.

Nuestro objetivo es difundir las colecciones y su conocimiento, involucrando a todo tipo de visitantes en un proyecto cultural, abierto y universal. Este objetivo está en permanente dinamismo, así como el de satisfacer la demanda de público y colaboradores bajo criterios de calidad e innovación constantes mediante una gestión y dirección eficientes y transparentes, garantizando las mejores muestras y programas, las óptimas condiciones museísticas y en el más exigente nivel de los servicios.

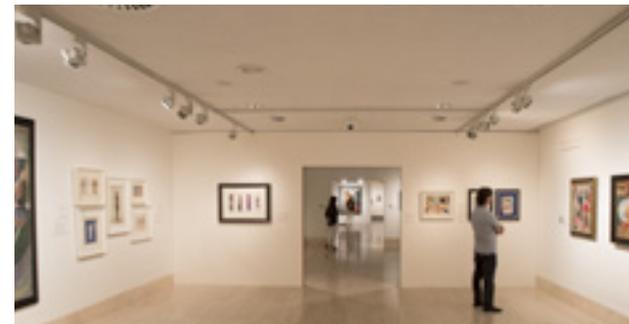


4. Modelo estratégico

VALORES

El museo representa a España y a la ciudad de Madrid y presta un servicio público, que se realiza siempre bajo el prisma de la más estricta calidad, apostando por realizar actividades con un nivel de exigencia superior. Ofrece una experiencia satisfactoria a nuestros visitantes, gracias a la labor diaria de un gran equipo, gestionado bajo criterios de eficiencia, buscando la mejor relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos, y con el deber de convertir la cultura en un medio para mejorar nuestra sociedad.

- Servicio público.
- Difusión de conocimiento y visión histórica.
- Transmisión de principios y valores de la civilización occidental.
- Internacionalización.
- Excelencia y profesionalización.
- Apertura social y calidad de experiencia del visitante.
- Sensibilidad artística y creatividad.
- Espíritu vanguardista e innovador.
- Sostenibilidad y responsabilidad social.
- Transparencia y rendición de cuentas.



4. Modelo estratégico

*Museo Nacional,
activo cultural de referencia,
con vocación de servicio público,
sostenible económicamente
y buen nivel de autofinanciación.*

El modelo presenta continuidad, evolución y progreso en las líneas directrices: museo socialmente responsable, de carácter público.

Ventajas

- Con un buen nivel de autofinanciación
- Con un desarrollo de negocio eficaz orientado al visitante
- Modelo de transformación digital
- Estructurador, transmisor de valores
- Con impacto económico positivo en la sociedad
- De mayor eficiencia económica

Requisitos

- Inversiones necesarias
- Resultados a medio plazo, en el escenario del Plan

5. Líneas directrices del Plan estratégico 2019-2023

UN MUSEO CON ESTA VOCACIÓN, ESTRUCTURA SUS ACTIVIDADES EN LAS SIGUIENTES LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

A. CONCEPTO DE MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO

- A. 1. Servicio público
- A. 2. Con impacto positivo en lo económico y en lo social
- A. 3. Con una gobernanza ética



B. CARÁCTER SOCIAL

- B. 1. Estructurador, transmisor de valores y conocimiento
- B. 2. Promotor de la educación, comprometido con la agenda 2030 para la integración, accesibilidad, inclusión, diversidad y el diálogo
- B. 3. Consumo responsable y eficiente, comprometido con el medio ambiente



C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

- C. 1. Líder en modernización del modelo museístico
- C. 2. Liderando la transformación digital
- C. 3. Permitiendo la innovación en contenidos y experiencia



5. Líneas directrices del Plan estratégico 2019-2023

UN MUSEO CON ESTA VOCACIÓN, ESTRUCTURA SUS ACTIVIDADES EN LAS SIGUIENTES LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

D. MEJORA DE INGRESOS

- D. 1. Orientación al público
- D. 2. Potenciando la comunicación
- D. 3. Creando la unidad de captación de fondos



E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

- E. 1. Estructura organizativa optimizada
- E. 2. Procedimientos y automatización



F. CONSERVACIÓN COLECCIÓN PERMANENTE, EXPOSICIONES TEMPORALES Y COMUNICACIÓN

- F. 1. Garantizando el estado de la colección
- F. 2. Optimizando la difusión de actividades y la comunicación corporativa



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

A. CONCEPTO DE MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO

- A.1. Servicio público
- A.2. Con impacto positivo en lo económico y en lo social
- A.3. Con una gobernanza ética

A.1. SERVICIO PÚBLICO

El Museo trabajará 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.



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

A. CONCEPTO DE MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO

A.2. CON IMPACTO POSITIVO EN LO ECONÓMICO Y EN LO SOCIAL

Las actividades desarrolladas se enfocan no sólo en su reversión en imagen y prestigio del Museo, sino considerando el beneficio social y económico que debe generar en la sociedad en la que se desenvuelve y desarrolla su actividad.

A.3. CON UNA GOBERNANZA ÉTICA

La Política de Transparencia y buen gobierno garantizará la actualización e idoneidad del Portal de Transparencia para una efectiva rendición de cuentas y una mejora de los procesos de autoevaluación que garantice a la sociedad nuestra mejor gestión.

La Política de Transparencia y buen gobierno estará alineada con el resto de ámbitos para una gobernanza ética integral.



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

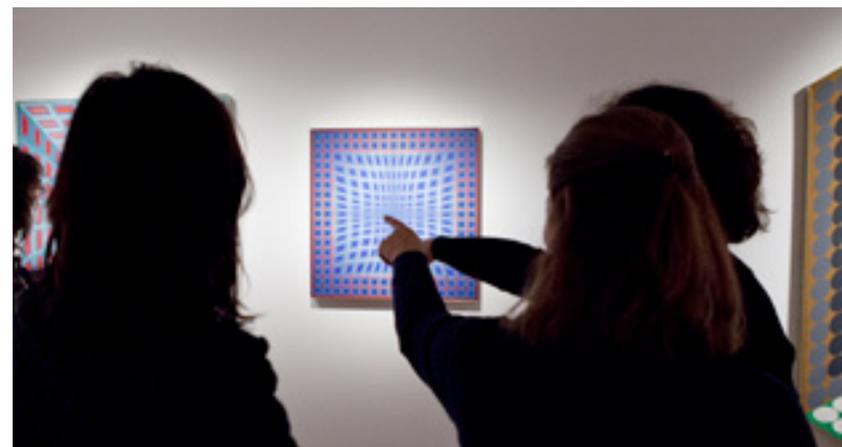
B. CARÁCTER SOCIAL

- B.1. Estructurador, social y transmisor de valores.
- B.2. Promotor de la educación, comprometido con la agenda 2030 para la integración, accesibilidad, inclusión, diversidad y el diálogo
- B.3. Consumo responsable y eficiente, comprometido con el medio ambiente

B.1. ESTRUCTURADOR SOCIAL Y TRANSMISOR DE VALORES

Consciente de su función social, el Museo Thyssen trabajará en transmitir conocimiento y educar a través de su colección y de un completo programa de exposiciones y una gran variedad de actividades; el Museo aspira día a día a convertirse en un espacio abierto, accesible, inclusivo e integrador.

Se abren así las puertas a todo tipo de públicos, sin excepción, sin barreras de ningún tipo. Trabajando con y para toda la sociedad, lo que le convierte en un lugar privilegiado de escucha, diálogo e interacción con los diferentes públicos representativos del conjunto de la sociedad.



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

B. CARÁCTER SOCIAL

B.2. PROMOTOR DE LA EDUCACIÓN, COMPROMETIDO CON LA AGENDA 2030 PARA LA INTEGRACIÓN, ACCESIBILIDAD, INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y EL DIÁLOGO.

El Museo contribuye y contribuirá al logro de los objetivos de erradicación de la pobreza, disminución de las desigualdades y sostenibilidad del planeta. Tanto a través de las propias exposiciones como de multitud de programas e iniciativas:

- . Convenios con entidades para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión
- . Programas educathyssen
- . Acceso gratuito a determinados colectivos
- . Proyectos Nos+otras en red
- . Día internacional de la mujer
- . Medidas de igualdad del plan “ Thyssen concilia”



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

B. CARÁCTER SOCIAL

B.3. CONSUMO RESPONSABLE Y EFICIENTE, COMPROMETIDO CON EL MEDIO AMBIENTE

El Museo perseverará en las medidas puestas en marcha durante los últimos años.

- . Mejoras en el sistema de climatización.
- . Instalación de detectores de presencia en escaleras y pasillos de oficinas.
- . Instalación de lámparas LED en escaleras y pasillos de oficinas, zonas de tránsito de público y aseos.
- . Instalación de contadores de agua parciales y control diario de los consumos de agua en diferentes partes del Museo para detectar posibles consumos excesivos.
- . Campañas de sensibilización dirigidas al público y al personal que trabaja en el Museo
- . Evaluación de aprovechamiento de la energía solar mediante paneles solares y paneles de calentamiento de agua caliente sanitaria y calefacción.
- . Incorporación de herramientas informáticas avanzadas para la gestión medioambiental

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

- C. 1. Líder en modernización del modelo museístico
- C. 2. Liderando la transformación digital
- C. 3. Permitiendo la innovación en contenidos y experiencia

C.1. LÍDER EN MODERNIZACIÓN DEL MODELO MUSEÍSTICO

Orientando y dando soporte a los planes de desarrollo de negocio y al funcionamiento eficiente de la organización:

- . Se está redefiniendo el proyecto de **Cuadro de mando integral**, realizando un análisis funcional amplio de las necesidades de todas las áreas del Museo.
- . Se creará una **unidad de información** que provea de información regular, ad-hoc y proactiva al resto de áreas del Museo
- . Sistematización del **proceso de innovación**

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

C.2. LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La tecnología es un pilar absolutamente fundamental en el Plan Estratégico del museo como:

- Promotor de la innovación y soporte de ésta.
- Palanca para conseguir la eficiencia en los procesos y una reducción de costes.
- Elemento integrador de la operativa de las áreas.
- Elemento cohesionador de las actividades de las áreas, a través de la provisión de herramientas de colaboración.
- Proveedor de herramientas que garanticen la sistematización y el control de las operaciones.

Prioridad 2019: automatización de procesos internos y flujos de información.

Objetivo: mejora de la eficiencia a medio plazo.

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

C.2. (CONT) LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- Evolucionando en la línea actual: virtualización del puesto de trabajo mejorando servidores, comunicaciones externas e internas.
- Evolucionando a un mayor uso de servicios en la nube (cloud) externos.
- Estableciendo una unidad de gestión de proyectos informáticos (PMO) que pueda evolucionar a unidad de gestión de todo tipo de proyectos.
- Definiendo las características del teletrabajo:
 - Equipos
 - Comunicaciones
 - Prestaciones al empleado



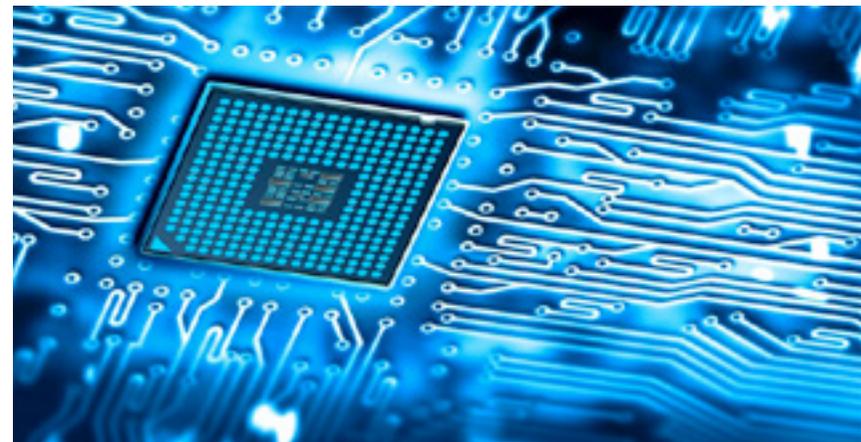
Definir el calendario de actuaciones y costes en el marco del Plan de Sistemas

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

C.3. PERMITIENDO LA INNOVACIÓN EN CONTENIDOS Y EXPERIENCIA

- . Continuando la mejora de la página web.
- . Optimizando la experiencia del usuario.
- . Trabajando en virtualización 3D de los objetos de tienda.
- . Integrando las informaciones internas y externas de las obras.
- . Incorporando modelos de análisis semántico.



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

D. MEJORA DE INGRESOS

- D.1. Orientación al público
- D.2. Potenciando la comunicación
- D.3. Creando la unidad de captación de fondos

D.1. ORIENTACIÓN AL PÚBLICO

Trabajando la mejora de ingresos en áreas de potencial crecimiento.

. **Ingresos por visitas**

- Colección permanente y exposiciones temporales
- Mercados

. **Incrementando las ventas en tienda física**

. **Potenciando la venta en tienda online**



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

D. MEJORA DE INGRESOS

D.1. (CONT) ORIENTACIÓN AL PÚBLICO

. **Ingresos por visitas**

- COLECCIÓN PERMANENTE Y EXPOSICIONES TEMPORALES

Se propone un esquema de 3+2 exposiciones temporales al año:

- 3 en la **Planta Baja**
- 2 en el **Sótano**
- Uso del **Balcón** para muestras menores
- Exposición obras invitadas, trabajos de restauración, etc.

Planta Baja

Marzo/Mayo

Junio/Septiembre

Octubre/Enero

Sótano

Febrero/Abril

Septiembre/Noviembre

SE REVISARÁN LOS CRITERIOS DE CONTABILIDAD ANALÍTICA DE LAS EXPOSICIONES TEMPORALES PARA REALIZAR LA ADECUADA IMPUTACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS QUE PERMITA CONFIRMAR EL ROI DE ESTE MODELO.

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

D. MEJORA DE INGRESOS

D.1. (CONT) ORIENTACIÓN AL PÚBLICO

- MERCADOS

- Objetivo: atraer más visitantes y mejorar el ratio de conversión contacto/visita.
- Trabajo con sector turístico: operadores turísticos.
- Precios adaptados a operadores.
- Canal online de venta para profesionales.
- Trabajar con agentes e instituciones públicas tanto los mercados domésticos como los internacionales.
- Nuevos modelos de comercialización, por ejemplo, venta cruzada habitación + entrada.
- Trabajar la segmentación de públicos.
- Medir el ROI (rentabilidad) de las campañas.
- Continuar dando a conocer el museo en mercados internacionales, siendo objetivo prioritario el mercado doméstico
- Explorar la mejora del sistema de audioguías

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

D. MEJORA DE INGRESOS

D.1. (CONT) ORIENTACIÓN AL PÚBLICO

. Incrementando las ventas en tienda física

- . Invirtiendo en una modernización del mobiliario que permita ofrecer más producto en el mismo espacio físico.
- . Trabajando los canales de regalo de empresa.

. Potenciando la venta online trabajando unos puntos clave

- . Revisando el proceso de envíos, permitiendo la devolución en tienda y mejorando los sistemas de seguimiento y embalaje.
- . Integrando las acciones expositivas globales con las de tienda online y física.
- . Analizando la tipología de los clientes y sus procesos de compra.
- . Integrando de forma efectiva y respetuosa las redes sociales.
- . Llegando a nuevos públicos.



6. Líneas de actuación 2019 - 2023

D. MEJORA DE INGRESOS

D.2. POTENCIANDO LA COMUNICACIÓN

- . Enfocado en la actividad artística, además debe desarrollar más intensamente la comunicación corporativa.
- . Necesario elaborar un plan de comunicación para el horizonte del presente plan estratégico.
- . Debe analizarse la conveniencia de gestionar el presupuesto de publicidad en el área de desarrollo.
- . Necesario profesionalizar y externalizar un plan de acción en redes sociales.

D.3. CREANDO LA UNIDAD DE CAPTACIÓN DE FONDOS

- . Se trabajará en crear una “unidad de captación de fondos” con una optimizada acción transversal coordinada con el resto de áreas del Museo
- . Objetivo: aumentar notablemente los ingresos con acciones ad-hoc.

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

E.1. Estructura organizativa optimizada

E.2. Procedimientos y automatización

E.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA OPTIMIZADA

A lo largo de la vida del plan se debería revisar el actual organigrama, unificando algunas funciones que pudieran ser susceptibles de generar sinergias.

E.2. PROCEDIMIENTOS Y AUTOMATIZACIÓN

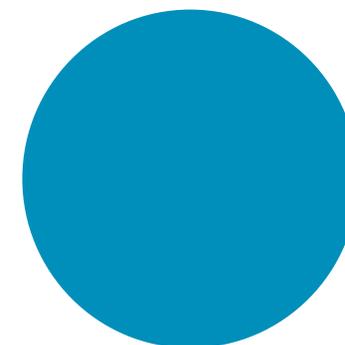
Los procesos deben ser informatizados de acuerdo a los procedimientos establecidos, en el mayor grado posible, redundando así en eficiencias, menos errores y menos tiempo de ejecución.

Veamos a continuación algunas áreas de actuación:

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

E.2.(CONT) PROCEDIMIENTOS Y AUTOMATIZACIÓN



ADMINISTRACIÓN

- Automatización de la generación de la información económica.
- Incorporación de sistemas de flujo en el proceso de validación de facturas de proveedor, con escaneo de facturas en entrada.
- Automatización del flujo de pedido/factura.
- Integración automática de la facturación de taquilla en contabilidad.
- Integración automática de la contabilidad de nómina.
- Implantación del proceso de pagos informatizado.
- Actualización ERP.

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

E.2.(CONT) PROCEDIMIENTOS Y AUTOMATIZACIÓN



ADMINISTRACIÓN

Departamento legal

- Sustituir los actuales sistemas de uso general por un sistema específico de gestión, control, seguimiento, consulta, compartición y archivo de contratos.

Control de gestión

- Definir claramente su responsabilidad en la organización y definición de procesos.
- Revisar y documentar los procedimientos transversales.
- Usar herramientas de inteligencia de negocio (bi) que presenten la información de forma adecuada a cada área.
- Definir los informes y su periodicidad.
- Trabajar los indicadores de rendimiento (KPIS).
- Orientar el cuadro de mando al usuario
- Evolución futura a fuentes de datos (DATA LAKE)

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

E.2.(CONT) PROCEDIMIENTOS Y AUTOMATIZACIÓN



REGISTRO / CONSERVACIÓN / EXPOSICIONES

- Sus actividades, en las que se apoya la actividad expositiva de la fundación, finalmente se concretan en numerosas tareas que deberían ser informatizadas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Necesario revisar la idoneidad de los sistemas actuales y trabajar para buscar sistemas estándares, trabajando asimismo la formación y la gestión del cambio necesaria.

RECURSOS HUMANOS

- Mejora del portal del empleado para: liquidación de gastos, gestión de vacaciones, gestión del plan de formación.
- Creación de procesos e implantación de sistemas de evaluación del desempeño.
- Externalización de la nómina.

6. Líneas de actuación 2019 - 2023

F. CONSERVACIÓN COLECCIÓN PERMANENTE, EXPOSICIONES TEMPORALES Y COMUNICACIÓN

F.1. Garantizando el estado de la colección

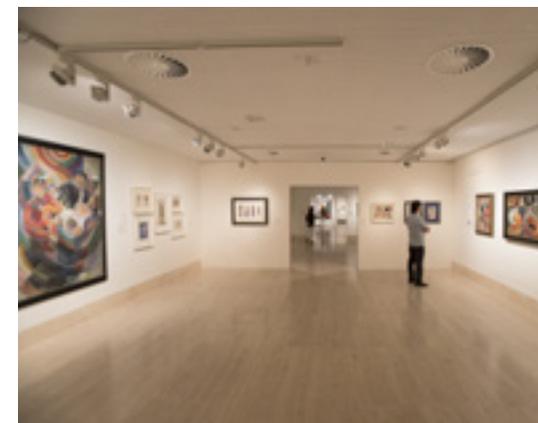
F.2. Optimizando la difusión de actividades y la comunicación corporativa

F.1. GARANTIZANDO EL ESTADO DE LA COLECCIÓN

Se trabajará en informatizar al máximo el control de los procesos en las áreas de registro y conservación de forma que la información esté actualizada, integrada con el resto de sistemas y permita analizar el estado de la colección con sistemas avanzados de minería de datos e inteligencia artificial.

F.2. OPTIMIZANDO LA DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Trabajando los nuevos canales en las redes sociales.



7. Objetivos e indicadores

LINEAS DIRECTRICES	OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
A. CONCEPTO DE MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO			
A.1. Servicio público	Exposiciones: 3 en salas de planta baja y 2 en salas Moneo	Nº de actividades realizadas	Numérico
A.2. Con impacto económico positivo en la sociedad	2.251.580.450€ para todo el plan (1)	PIB generado por el Museo en Madrid	Numérico
A.3. Con una gobernanza ética	Gestión eficiente y transparente	Portal de Transparencia actualizado	Sí/No
B. CARÁCTER SOCIAL			
B.1. Estructurador, transmisor de valores	92 actividades previstas para todo el plan	Actividades educativas realizadas	Numérico
B.2. Promotor de la educación, comprometido con la Agenda 2030 para la integración, accesibilidad, inclusión, diversidad y el diálogo.	Mantenimiento de certificado de accesibilidad UNE 170001-2, certificado de gestión de emergencias ISO 22320 y consecución del certificado de calidad turística UNE 302002. ODS Agenda 2030	Mantener certificados. ODS Agenda 2030.	Sí/No
B.3. Consumo responsable y eficiente, comprometido con el medio ambiente.	Consumos medios, por visitante, estimados para todo el plan: Gasóleo: 0,01 l. Electricidad: 4 kwh. Agua: 0,02 m3	Consumos eficientes.	Numérico Sí/No

(1) Fuente. Elaboración propia a partir de: Distribución del gasto del turista: INE, encuesta EGATUR(ene- jun 2017). Presión fiscal en España: Eurostat, www.epdata.es. Gasto turista Madrid. Vademecum turístico. Madrid destino.

7. Objetivos e indicadores

LINEAS DIRECTRICES	OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA			
C.1. Líder de modernización del modelo museístico	Los proyectos previstos serán: redefinir el Cuadro de Mando, crear una unidad de información, desarrollo del Open Data/ linked data en Museothyssen.org, proyecto de cartelería digital, desplegar solución de atención al visitante en el Museo.	Proyectos realizados	Sí/No
C.2. Liderando la transformación digital	Entre otros proyectos se mejorará la eficiencia de los puestos de trabajo mediante la implantación de tecnología. Se implantarán herramientas colaborativas de gestión de proyectos, se renovará el centro de datos (transición a la nube), mejora de seguridad informática.	Proyectos realizados	Sí/No
C.3. Permitiendo la innovación en contenidos y experiencia	Se realizarán los siguientes proyectos: nuevos sitios web para Museothyssen.org, Educathyssen.org y Tienda online, proyecto de cartelería digital, implantación de sistema de Gestión de la Colección y Exposiciones Temporales y proyecto de gestión de Actividades Digitales.	Proyectos realizados	Sí/No

7. Objetivos e indicadores

LINEAS DIRECTRICES	OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
D. MEJORA DE INGRESOS			
D.1. Orientación al público / mercados/ Plan de Márketing	4.995.258 para todo el plan	Nº de visitantes	Numérico
D.2. Potenciando la comunicación	Dentro del plan de Comunicación del Plan estratégico 2019-2023, cuya elaboración se producirá en el 2º semestre de 2019, se incluirán proyectos para la consecución de estos objetivos.	Proyectos realizados	
D.3. Creando la unidad de captación de fondos	Conseguir objetivo de ingresos: 6.764.845€	Ingresos totales por patrocinios	Numérico
E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES			
E.1. Estructura organizativa optimizada	Sistema de Gestión Empresarial (ERP, Contratación, Flujos de Trabajo, Gestión documental) y Certificación Esquema Nacional de Seguridad.	Proyectos realizados	Sí/No
E.1. Procedimientos y automatización	Proyectos de Administración sin papeles y aplicación punto de venta de tienda	Proyectos realizados	Sí/No

7. Objetivos e indicadores

LINEAS DIRECTRICES	OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
F. CONSERVACIÓN COLECCIÓN PERMANENTE, EXPOSICIONES TEMPORALES Y COMUNICACIÓN			
F.1. Garantizando el estado de la colección	Sistema de Gestión de Colección y Exposiciones Temporales	Proyectos realizados	Sí/No
F.2. Optimizando la difusión de actividades y la comunicación corporativa	Dentro del Plan de comunicación del Plan Estratégico 2019-2023, cuya elaboración se producirá en el 2º semestre de 2019, se incluirán proyectos para la consecución de estos objetivos.	Proyectos realizados	Sí/No

Plan Estratégico 2019-2023 de la Fundación
Colección Thyssen-Bornemisza F.S.P.

NOVIEMBRE DE 2018

