



POLÍTICA DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

Informe de objetivos y resultados 2013-2018

THYSSEN-BORNEMISZA
MUSEO NACIONAL

Índice

01	ANTECEDENTES	3
<hr/>		
02	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y ACTUACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2018	4
	Objetivos operativos	4
	Panel de indicadores del Plan estratégico 2013-2018	5
<hr/>		
03	HITOS Y PRINCIPALES RESULTADOS DEL MUSEO NACIONAL THYSSEN-BORNEMISZA 2013-2018	7
	1. Un Museo Nacional y público actor vivo de su tiempo que trasciende su misión artística.	8
	2. Contribuyente al crecimiento económico y a la proyección internacional de España como destino cultural.	9
	3. Que ha trascendido su importante misión artística a la ampliamente cultural, educativa social.	10
	4. Con un fuerte dinamismo como institución protagonista activa en interacción personalizada con públicos muy diversos.	12
	5. Con un modelo de excelencia profesionalizado y una gobernanza que ha integrado áreas artísticas y de gestión.	15
	6. Con una posición relevante no sólo en el mundo del arte sino también en el mercado turístico.	18
	7. Con el mejor equipo inspirado en los más altos valores profesionales	19
	8. Con liderazgo en innovación tecnológica en un entorno digital.	21
	9. Un Museo más autofinanciado y sostenible, que ha recibido ya más de 20 millones de visitantes y que ha incrementado su número de Patrocinadores y Amigos.	22
	10. Un Museo certificado por AENOR como plenamente accesible y acreditado como familiarmente responsable.	25
	11. Con planes de seguridad y emergencias punteros, como corresponde a las necesidades de los principales museos del mundo.	26
	12. Que contribuye social y económicamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Alianza 2030, al cuidado medio ambiental y a las iniciativas solidarias	28
	13. Reconocido por su cumplimiento de transparencia, buen gobierno y rendición de cuentas como museo más transparente de España en 2018.	30
<hr/>		
04	FUENTES DOCUMENTALES Y HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS	31
	1. El cuadro de mando	31
	2. La memoria de actuaciones y sostenibilidad	32
	3. El informe de gestión.	33
	4. Las entrevistas con dirección	33
<hr/>		
05	EL PLAN 2019-2023: OBJETIVOS E INDICADORES	33
	Panel de indicadores 2019-2023	35

01. ANTECEDENTES

Las principales instituciones públicas y entre ellas los museos, deben rendir cuentas de su gestión y resultados. Entre los documentos más importantes para la rendición de cuentas se encuentran el plan estratégico y el informe de objetivos y resultados, que debe exponer la consecución de metas fijadas en el plan y los indicadores que se han tenido en cuenta para la medición de las mismas.

Así lo exigen, entre otras normativas, la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno o la Ley 50/2002 de Fundaciones. Además, diversos organismos acreditados en gobernanza institucional, como la Fundación Compromiso y Transparencia, prescriben, entre los documentos a publicar a través de la web, dicho informe de objetivos y resultados.

Este informe, debe resumir de forma clara y comprensible, los hitos plurianuales y anuales conseguidos por el Museo, en tanto que institución nacional, perceptora de fondos públicos para el desarrollo de su alta misión artística, cultural y social.

El presente documento expone por tanto los resultados alcanzados por el plan estratégico 2013-2018 aprobado en la reunión de Patronato en fecha de 17 de Junio de 2013 y, en especial en los años 2017 y 2018. Se pone el foco en la transformación global experimentada por el Museo y la visión y horizonte que han inspirado la misma, así como en los hitos principales que para la sociedad en su conjunto resultan relevantes.

El plan estratégico 2013-2018 recogía el análisis y diagnóstico del Museo a la fecha, sus retos principales, los objetivos a alcanzar y las actuaciones y planes para ello.

La identificación de resultados del presente documento es necesaria para el seguimiento y evaluación del propio plan estratégico anterior, pero es también una guía que ha orientado el plan estratégico 2019-2023 y refuerza la rendición de cuentas de la gestión institucional del Museo en cuanto Museo Nacional.

La identificación de resultados se ha obtenido a partir de las siguientes fuentes:

- El cuadro de mando de información y el panel de indicadores.
- Las memorias de actuaciones y sostenibilidad
- El Informe de gestión.
- Entrevistas con la dirección.

Los resultados se pueden consultar más ampliamente en el las memorias de actuaciones y sostenibilidad 2017 y 2018 disponibles en el apartado “Estrategia y resultados” del portal de transparencia del Museo <https://www.museothyssen.org/transparencia/estrategia-resultados>

02. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y ACTUACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2018

El plan estratégico 2013 -2018, tenía como misión principal potenciar los valores fundacionales del Museo Thyssen-Bornemisza para adaptarse a los retos del siglo XXI a través de la excelencia en la proyección cultural y artística, en la profesionalización global, en la gestión de comunicación y el posicionamiento, y en la organización y procesos de calidad y eficiencia, todo ello apoyado en la transformación tecnológica y digital.

Los objetivos estratégicos para ello eran fundamentalmente los siguientes:

- Maximizar el valor de marca del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, tanto en sus componentes tangibles como intangibles.
- Mejorar la competitividad global del Museo en el ámbito nacional e internacional reforzando su posicionamiento en el mercado.
- Complementar la excelencia de la colección con una mejora de la gestión y una mayor orientación al mercado.
- Incrementar de forma significativa el número de visitantes y los ingresos del Museo.

OBJETIVOS OPERATIVOS

1. Innovar en la forma de aproximarse a visitantes y turistas.
2. Posicionamiento diferencial del valor que ofrece visitante.
3. Estrategia para identificar a aquellos públicos que más le interesan.
4. Generar fuentes alternativas de recursos económicos.
5. Captar visitantes internacionales e incrementar el gasto per cápita.
6. Desarrollo de un portafolio de actividades y usos de los espacios relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad.
7. Incorporación de la tecnología tanto on-line como presencial, y convertirlo en un factor diferencial.

Para ello se desarrollarían entre otras las siguientes actuaciones:

- Plan de gestión.
- Plan de mecenazgo, patrocinio y colaboraciones.
- Plan de marketing y comunicación.
- Presencia on-line.

PANEL DE INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2018

Revisión del nivel de ejecución del anterior plan estratégico 2013-18 (las cifras expresan los datos acumulados en el plan)	
Líneas directrices	Objetivos
1. REVISAR LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	
Estos tres pilares están claramente definidos, comunicados e interiorizados en la cultura del Museo	Realizado y debidamente comunicado, internamente a todo el personal y externamente en notas de prensa, informe sostenibilidad, actos realizados en el Museo, etc
2. DEFINIR UN POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL MERCADO	
Se concretó en el plan de promoción y marketing y se ha trabajado de forma efectiva y exitosa en las líneas definidas	
Incremento visitas a la Col. Permanente	Período 2013-18: 3.438.569 visitantes. Crecimiento del 11,2% respecto al período 2007-12: 3.091.490 visitantes.
Acciones multicanal y campañas de marketing	B2C 125 (23 anuales), B2B 240 (47 anuales)
Acuerdos operadores turísticos	Se ha pasado de 88 a 1.832 acuerdos firmados
Crecimiento público internacional	Crecimiento de un 18% - del 46% al 64% del total de visitantes
3. DEFINIR EL PRODUCTO Y LA EXPERIENCIA THYSSEN	
Cátalogo de productos enriquecido, orientado a canales profesionales de turismo con productos combinados	
Crosselling. Creación de nuevos productos:	2013: creación de 6 nuevos recorridos
	2014: creación del canal online específico para comercialización a profesionales del turismo, se realizó la remodelación de todas las tarifas, se inició la comercialización online y telefónica del Ps Arte y de menús turísticos; se crea el pack entrada + guía
	2016: se crea la entrada única
	2017: se crean nuevos recorridos temáticos comercializados online; 7 con audioguía y 15 sin audioguía
	2018: se implanta la tarifa única para las audioguías

Revisión del nivel de ejecución del anterior plan estratégico 2013-18 (las cifras expresan los datos acumulados en el plan)	
Líneas directrices	Objetivos
4. DEFINIR UN MODELO DE DESARROLLO	
Se ha realizado en el marco del plan de actuación de promoción y marketing	Aprobado en Junta de Patronato de 13 jun 2013
5. DEFINIR UN MODELO DE RELACIÓN CON PATROCINADORES, MECENAS Y COLABORADORES	
Definido en el plan de patrocinio, mecenazgo y colaboradores	Nº de convenios firmados en el período 2013-2018 = 88 convenios
	Ingresos totales del plan 2013-2018 (monetarios y especie) = 9.545.732€
	Fidelización amigos, desde 2013: nº amigos, incremento 40% pasando de 3.659 a 5.667
6. ADAPTAR LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL MUSEO A LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS	
Realizado, muy especialmente en desarrollo de negocio, tecnología y patrocinio.	
Digitalización:	2014: se optimiza la venta online granulando la oferta a través de B2B para grupos culturales y educativos y B2C para venta individual, actividades y Amigos del Museo. Se pone en marcha el canal online específico para profesionales del turismo
	2018: puesta en marcha del nuevo sistema integral de ticketing
Conversión:	Ingresos por visitantes 35.052.840€ con un ingreso medio por visitante de 6,08€
	Abonos Ps. del Arte vendidos en el período 171.672. Incremento medio anual del 2,10%
	Programa visitas privadas ingresa: 3.839.437€ con un incremento del 61% de la facturación anual en el período
	Visitantes totales: 5.760.849
	Ingresos del canal profesional 849.634€, con incremento medio anual del 58%

A continuación se analizará el cumplimiento general de estos objetivos y los resultados alcanzados en cada uno de ellos. Toda la información en detalle puede consultarse en los distintos apartados del portal de transparencia del Museo <https://museothyssen.org/transparencia>

03. HITOS Y PRINCIPALES RESULTADOS DEL MUSEO NACIONAL THYSSEN-BORNEMISZA 2013-2018

Los principales resultados del lustro anterior han estado marcados por un proceso de evolución desde la Fundación a una transformación plena como Museo Nacional y público inspirado en los más altos valores profesionales, que ha expandido su importante misión artística a la ampliamente cultural, educativa y social.

Un museo que contribuye al crecimiento económico y a la proyección internacional de España como destino cultural, con un fuerte dinamismo como institución protagonista activa en interacción personalizada con públicos muy diversos. Posicionado no sólo en el mundo del arte sino también en el mercado turístico, con un modelo de excelencia de servicios y una gobernanza que ha integrado áreas artísticas y de gestión soportada en el liderazgo y la innovación tecnológica en un entorno digital.

Un museo más autofinanciado y sostenible, que ha recibido ya más de 20 Millones de visitantes y que ha incrementado exponencialmente en estos años su número de patrocinadores y Amigos.

Único museo de España certificado por AENOR como plenamente accesible y acreditado como familiarmente responsable, con planes de seguridad y emergencias punteros, que contribuye social, medioambiental y económicamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, y a iniciativas medioambientales y solidarias y que ha sido evaluado en 2018 como el museo más transparente de España por su política de transparencia y rendición de cuentas.

POR TANTO, LOS PRINCIPALES HITOS Y RESULTADOS CONSEGUIDOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS SON:

1. Un Museo Nacional y público actor vivo de su tiempo que trasciende su misión artística.
2. Con el mejor equipo inspirado y formado en los más altos valores profesionales.
3. Con un modelo de excelencia en servicios y una gobernanza que ha integrado áreas artísticas y de gestión.
4. Que ha expandido su importante misión artística a la ampliamente transformadora social, cultural y educativa.
5. Contribuyente al crecimiento económico y a la proyección internacional de España como destino cultural.
6. Con un fuerte dinamismo como institución protagonista activa en interacción personalizada con públicos muy diversos.
7. Con una posición relevante no sólo en el mundo del arte sino también en el mercado turístico.
8. Con un liderazgo constante en innovación tecnológica en un entorno digital.
9. Un museo más autofinanciado y sostenible, que ha recibido ya más de 20 millones de visitantes y que ha incrementado su número de patrocinadores y Amigos.

10. Único museo de España certificado por AENOR como plenamente accesible y acreditado como familiarmente responsable.
11. Con planes de seguridad y emergencias punteros, como corresponde a las necesidades de los principales museos del mundo.
12. Que contribuye social y económicamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, al cuidado medio ambiental y a las iniciativas solidarias.
13. Reconocido por su cumplimiento de transparencia, buen gobierno y rendición de cuentas como museo más transparente de España en 2018.

Veamos en detalle el desarrollo de estos hitos y resultados que pueden consultarse más en profundidad en las Memorias de actuaciones del apartado “Estrategia y resultados” del portal de transparencia del Museo <https://www.museothyssen.org/transparencia/estrategia-resultados>

1. UN MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO ACTOR VIVO DE SU TIEMPO QUE TRASCIENDE SU MISIÓN ARTÍSTICA

La Colección Thyssen-Bornemisza comprende cerca de ochocientas obras que permiten recorrer la historia de la pintura occidental desde finales del siglo XIII hasta el XX. El conjunto de estas obras vino a completar hace 27 años la oferta pictórica madrileña aportando movimientos, escuelas y artistas que no estaban representados en los otros museos de la capital. La apertura del Museo Thyssen-Bornemisza en Madrid significó además la creación, en el centro mismo de la ciudad, de una de las más importantes concentraciones de arte del mundo, formando, junto con el Museo del Prado y el Museo Reina Sofía, el conocido como “Triángulo del arte”. Las obras de artistas internacionales complementaban el legado de pintura antigua del Prado y de pintura moderna y contemporánea del Reina Sofía. A todo ello, se sumaba la representativa muestra de las escuelas norteamericanas del siglo XIX, prácticamente ausentes en los museos europeos.

Aunque en su origen era una colección privada, la colección Thyssen-Bornemisza es desde 1993 patrimonio de todos los españoles. Un importante acontecimiento en el año 2017 ha sido la inclusión del término Nacional en el nombre del Museo, destacando la condición pública de la colección y equiparándola en el valor de su contenido artístico con el de otras grandes instituciones españolas como el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Desde 2004, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza alberga también parte de la colección privada de la Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza como resultado de un acuerdo de préstamo gratuito con el Gobierno de España, en virtud del cual el Museo custodia aproximadamente 400 piezas, de las que expone en sus salas más de 200 obras de arte.

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

Se puede afirmar que a lo largo de estos 27 años desde su nacimiento, y especialmente en el último lustro, 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, incrementada en los últimos años, que han favorecido de manera extraordinaria el panorama cultural español.

Además lleva a cabo dicha misión apoyándose en valores como la excelencia, sostenibilidad, innovación, integridad, implicación, confianza, trabajo en equipo y espíritu vanguardista.

2. CONTRIBUYENTE AL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y A LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE ESPAÑA COMO DESTINO CULTURAL

Gracias a la actividad del Museo, contribuimos al crecimiento económico de la ciudad de Madrid y a la proyección internacional de España como destino turístico cultural.

Desde sus inicios, más de 20 millones de personas han visitado el Museo Thyssen. En su esencia se encuentra el compromiso de generar valor a sus grupos de interés. Y así se hace, especialmente en el entorno donde opera la institución, cuando genera empleo directo, genera impacto socioeconómico, se contrata a proveedores o se colabora en iniciativas sociales.

En concreto, los gastos de personal en 2018 han alcanzado los 5,8 millones de euros y la contratación de proveedores se ha situado en torno a los 13,6 millones.



Conforme a los datos auditados por la IGAE, Intervención General de la Administración del Estado, en los dos últimos años, los visitantes anuales superan el millón con unos ingresos en torno a 14€ /visitante. El 36% proceden de España, mientras que el 64% restante son internacionales.

En el marco de los objetivos de mayor captación de ingresos y sostenibilidad financiera, se han abordado planes de actuación entre los que destacan los planes de marketing y los de mecenazgo y patrocinio desarrollados en los últimos años. Ellos han contribuido a los siguientes resultados: los Amigos del Museo, soporte fundamental para la vida en el Museo y la conservación de la colección, han pasado de 3.659, en 2013 a 5.667, en 2018, creciendo un 40%, y han realizado donaciones por importe de 3.511.058€. En los últimos cinco años se ha ampliado el número y la tipología de empresas colaboradoras gracias al plan de mecenazgo y patrocinio. A lo largo de estos años el ingreso por patrocinios, monetario y especie, ha experimentado un aumento constante alcanzando los 9.545.732€, consiguiendo un incremento del 182% en las aportaciones anuales de 2018 frente a las recibidas en 2013.

3. QUE HA TRASCENDIDO SU IMPORTANTE MISIÓN ARTÍSTICA A LA AMPLIAMENTE CULTURAL, EDUCATIVA SOCIAL

Tal y como cita el Plan de Museos + sociales, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, de 2017, “Los museos, como parte integrante de esta sociedad, no pueden evadirse de un mundo que experimenta cambios vertiginosos y significativos en todos sus ámbitos, sino que han de actuar como instituciones que escuchan, dialogan y responden a los problemas de la sociedad y se comprometen a actuar como elementos dinamizadores capaces de contribuir a su transformación.”

Consciente de su función social, a lo largo de estos 27 años, el Museo Thyssen ha trabajado 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 se ha convertido en un espacio abierto, accesible, inclusivo e integrador.

En esa línea, se han abierto las puertas a todo tipo de públicos, sin excepción, sin barreras de ningún tipo y 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.

Así, EducaThyssen, el área de educación, ha asumido la organización y gestión integral de las actividades educativas y de mediación, además de responsabilizarse del diseño, ejecución y evaluación de los programas y actividades educativas. Entre las iniciativas destacan los talleres, ciclos de conferencias, simposios, cursos para universitarios, cursos de formación del profesorado, así como visitas, actividades, talleres de experimentación, etc., siempre diseñados para cada uno de los diferentes públicos.

Ejemplo de esta labor integradora, social y educativa, son proyectos de estos últimos años, como **Musaraña** para docentes innovadores, que establece vínculos entre el Museo y centros educativos de España, Portugal y Latinoamérica para reflexionar y compartir experiencias mediante talleres, laboratorios, encuentros con artistas, recursos online, proyectos artísticos fuera del Museo. Participan en el proyecto más de 200 docentes y las diferentes iniciativas alcanzan a 18.500 alumnos. **Hecho a medida** programa de visitas-taller para educación especial y diversidad funcional y que se ha fortalecido gracias a nuevas actividades y recursos que han dado servicio a un mayor número de colectivos con necesidades educativas especiales. Contó con la asistencia de 2.594 personas en 2018. **Proyecto europeo de accesibilidad ARCHES**, laboratorio centrado en la creación de entornos inclusivos en el ámbito cultural por medio del uso de la tecnología. Se desarrollaron 20 sesiones junto al Museo Lázaro Galdiano. En cada sesión en 2018 participaron 35 personas procedentes de diferentes colectivos. **Museo fácil**, proyecto de accesibilidad cognitiva que tuvo como objetivo la publicación de la primera guía de lectura fácil de la colección Thyssen y ha contado con la colaboración de 25 personas. **Nos+Otras en red**, en colaboración con diferentes colectivos de mujeres, artistas y educadores, recoge, de manera orgánica, toda la experiencia y el trabajo de EducaThyssen en torno a cuestiones de género y crea nuevos espacios de trabajo entre diferentes colectivos y asociaciones de mujeres (Comisión para la investigación de malos tratos a mujeres, CRPS Latina, Pueblos Unidos, Ventiallarte, CCM Lucero, Fundación Secretariado Gitano y Grupo Amás), artistas y educadores. **Máster en Gestión Cultural e Industrias creativas** co-organizado por el Museo Thyssen junto a la Universidad de Alcalá de Henares y en el que han participado más de 30 alumnos en 2018. **Nubla**, que pone en diálogo el mundo del arte y los videojuegos. Un espacio de encuentro, co-creación y aprendizaje conformado por un equipo multidisciplinar procedente de las artes visuales, las humanidades, el diseño y la música dirigido por EducaThyssen y Gamera Nest y se ha diseñado y desarrollado en diferentes ediciones en los últimos años.



4. CON UN FUERTE DINAMISMO COMO INSTITUCIÓN PROTAGONISTA ACTIVA EN INTERACCIÓN PERSONALIZADA CON PÚBLICOS MUY DIVERSOS

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, ha buscado desde sus inicios a excelentes profesionales que, con su maestría son capaces de conservar y potenciar la riqueza del legado de la Colección en el tiempo. La trascendencia de lo artístico a lo ampliamente cultural y social ha implicado una intensa formación y superación del equipo de profesionales. A través de las conductas de sus empleados la Fundación busca establecer con proveedores, clientes, visitantes y demás grupos de interés una relación de confianza que asegure la excelencia de servicios, la estabilidad de las mismas y un entorno profesional de transparencia.

A lo largo de estos 27 años y desde el principio, además de su equipo de profesionales y de la valiosa aportación y trabajo de los diversos Patronos, múltiples personas e instituciones han contribuido y colaborado con el Museo, que en los últimos años ha fortalecido y ampliado su interacción con múltiples entidades sociales, educativas, solidarias y culturales para ensanchar la dimensión formativa, pedagógica o social.

Así, han colaborado además con el Museo cada vez más numerosas entidades y perfiles sociales, desde las instituciones del Estado e instituciones culturales dentro y fuera de España; artistas y profesionales del mundo de la cultura en todo su amplio espectro; empresas que han hecho suyas las iniciativas y patrocinadores que han hecho posible el mejor cumplimiento de nuestra misión, Amigos del Museo que han aportado su apoyo, voluntarios y ONGs que contribuyen a las iniciativas más solidarias, educadores, alumnos y pedagogos que interactúan con EducaThyssen, y, por supuesto, visitantes y público, cuya mejor experiencia en el Museo está en el centro de nuestra labor.

Sólo durante el año 2018, el Museo contó con el apoyo y colaboración de diferentes instituciones y entidades para el desarrollo de sus programas, proyectos y actividades:

- Ayuntamiento de Madrid
- Comunidad de Madrid
- Carné Joven de la Comunidad de Madrid
- Fundación BBVA
- Fundación Banco Sabadell
- Gamera Nest y Sony PlayStation
- ISEM - Universidad de Navarra
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Universidad de Alcalá
- Universidad de Navarra
- Fundación Iberdrola
- Embajada de la República Federal de Alemania
- INTEF y Universidad Internacional Menéndez Pelayo
- Comisión para la investigación de malos tratos a mujeres
- Fundación Secretariado Gitano
- CRPS Latina
- Pueblos Unidos
- Ventillarte
- CCM Lucero
- Grupo Amás

Además, en los últimos años y gracias al plan de mecenazgo y patrocinios se ha ido incrementando el número y la tipología de empresas que colaboran con el Museo Thyssen. Así, sólo en 2018 podemos citar entre las más destacadas las siguientes:

ABERTIS	Catálogo de la Exposición <i>Beckman. Figuras del exilio</i>
ASISA	Estudio técnico, restauración de la obra "Santa Catalina de Alejandría" de Caravaggio y apoyo a la organización exposición "Descubriendo a Caravaggio"
AUDI	Apoyo a las actividades complementarias de <i>Sorolla y la moda</i>
BRANDS&ROSES S.L.	Apoyo a las actividades complementarias de <i>Sorolla y la moda</i>
BODEGAS TORRES	Presentación libro "El Thyssen en el plato"
FUNDACION ACS	Curso de Verano UNED 2018: "Los lenguajes de la abstracción. Hacia la liberación del artista"
EDITORIAL PLANETA S.A.U.	Apoyo a la restauración de la obra "La plaza de San Marcos de Venecia" de Canaletto
ENDESA	Programa conservación de las Colecciones Thyssen-Bornemisza
FUNDACIÓN BBVA	Transformación digital: programa de apps #ConectaThyssen y apoyo en el programa educativo Musaraña

FUNDACIÓN LA CAIXA	Programa de conservación de las Colecciones Thyssen-Bornemisza
FUNDACION IBERDROLA	Apoyo proyecto educativo "Museo fácil" y a la edición de una guía fácil. Programa "Hecho a medida" que incluye la gratuidad de todas las vistas especiales
FUNDACION BANCO SABADELL	Curso de Verano UCM 2018: "El museo y sus narrativas"
GOOGLE	Soporte email y publicidad
HEINEKEN	Conciertos de verano #AperitivosThyssen
HEWLETT PACKARD	Apoyo actividad "Entrar en el cuadro". Realidad virtual
ILLY	Programa conservación de las Colecciones Thyssen-Bornemisza
LILLY SCARPETTA	Apoyo exposición temporal <i>Sorolla y la moda</i>
JAPAN TOBACCO IBERIA (JTI)	Exposición <i>Los Impresionistas y la fotografía</i> . Proyecto educativo: Narraciones gráficas
JP MORGAN INTERNATIONAL BANK	Programa conservación de las Colecciones Thyssen-Bornemisza
MASTERCARD	Los lunes Mastercard. Apertura gratuita de la Colección Permanente los lunes
MAHOU. S.A.	Presentación libro "El Thyssen en el plato"
SAMSUNG ELECTRONICS IBERIA, S.A.U	Programa de conservación de las Colecciones Thyssen-Bornemisza

De otra parte, bajo el lema "Protege lo que nos hace humanos" el Museo lanzó en 2018 una campaña de crowdfunding con la finalidad de colaborar con el proyecto de restauración y estudio técnico de la obra "La plaza de San Marcos en Venecia" de Canaletto. Este proyecto tuvo una gran repercusión mediática, siendo el primer proyecto nacional de micromecenazgo lanzado por un Museo con destino a la restauración.

5. CON UN MODELO DE EXCELENCIA PROFESIONALIZADO Y UNA GOBERNANZA QUE HA INTEGRADO ÁREAS ARTÍSTICAS Y DE GESTIÓN

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza se ha caracterizado por el objetivo convergencia entre arte y excelencia. Prestando un servicio público bajo un modelo de gestión eficiente, enfocado al cumplimiento de objetivos y con criterios de máxima calidad, buscando ofrecer siempre la mejor experiencia de sus visitantes y la mejor relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Por ello ha innovado en los últimos años en todas las áreas de gestión y atención al visitante, incorporando tecnología, sostenibilidad y responsabilidad social como pilares básicos de actuación, generando recursos que han permitido mantener y fortalecer el papel de la Fundación.

Para el cumplimiento de estas metas el Museo definió para el periodo 2013-2018 sus principales ejes estratégicos, que se encuentran alineados con su propia realidad y la de la sociedad. El plan pretendía 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 ha contado en este último lustro 2013-2018 con los siguientes planes y actuaciones:

PLAN DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Orientado a la mejora de la organización interna y a la mayor eficiencia de los procedimientos. Este plan ha incluido entre otras actuaciones la creación de la función (departamento) de Desarrollo de Negocio, la mayor integración operativa del Área de Educación, la creación de comités transversales / de coordinación, la creación de un manual general de procedimientos y procesos para la sistematización de las funciones y roles de las diversas áreas y departamentos, el refuerzo de la comunicación interna, la unificación de la gestión de la formación, estilo y contenido de la comunicación directa y personal del Museo con el visitante, la creación de un calendario de actividades, unificación y depuración de todas las bases de datos, elaboración de un manual de identidad corporativa, elaboración de un plan de crisis (Comunicación), realización de una auditoría de espacios.

PLAN DE TRANSFORMACIÓN GENERAL Y DIGITAL:

Orientado a trabajar ámbitos como las redes sociales, la venta on line, la inclusión de nuevos contenidos y servicios novedosos o el análisis de datos a través de cuadros de mandos e indicadores.

PLAN DE MECENAZGO, PATROCINIO Y COLABORACIÓN:

Persigue la búsqueda de socios a medio y largo plazo que deseen acompañarnos en la generación de proyectos estratégicos.

PLAN DE PROMOCIÓN Y MÁRketing:

Con la finalidad de abrir nuevos mercados, desarrollar herramientas para conocer mejor a los visitantes, aumentar la participación de los mercados existentes, entre otros.

El año 2018 ha sido por tanto el último año de la ejecución del plan estratégico 2013-2018, algunos de cuyos logros se detallan a continuación:

- Adaptación de la estructura a las necesidades estratégicas.
- Catálogo de productos enriquecido.
- Evaluación y seguimiento de la experiencia del visitante.
- Definición de un modelo de desarrollo en el marco del plan de promoción y marketing.
- Definición de un modelo de relación con patrocinadores y colaboradores.
- Presencia digital.
- Nuevas fuentes de ingresos.
- Novedosos servicios y contenidos.
- Implementación del plan digital.

A finales de 2018, se diseñó el nuevo plan estratégico 2019-2023 del Museo Thyssen, el cual se orienta a ser Museo Nacional, activo cultural de referencia, con vocación de servicio público, sostenible económicamente y con buen nivel de autofinanciación. Este plan presenta continuidad, evolución y progreso con respecto al plan anterior.



6. CON UNA POSICIÓN RELEVANTE NO SÓLO EN EL MUNDO DEL ARTE SINO TAMBIÉN EN EL MERCADO TURÍSTICO

Desde sus inicios el Museo Thyssen-Bornemisza gozó de una posición relevante en el mercado artístico, sin embargo resultaba necesario mejorar su posición en el mercado turístico internacional. Así lo reflejó el plan de marketing y comunicación 2013-2018 que ha contribuido a los siguientes logros:

Desarrollo de la intermediación y distribución multicanal: el aumento significativo en los canales de distribución se reflejó en un crecimiento de ingresos del canal de profesionales de turismo, lanzado en abril de 2014, que ha supuesto un ingreso total aproximado en el período de 850.000€. En estos 5 años se han firmado 1.244 acuerdos con profesionales del turismo, alcanzando los 1.332 en 2018.

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es miembro de las siguientes organizaciones de turismo:

- Comisión de turismo - Cámara de Comercio de España
- Candidatura Paseo del Prado y El Buen Retiro para la Unesco
- Madrid Convention Bureau
- Mesa del Turismo de España
- Grupo de trabajo Instituto Tecnológico Hotelero Thinktur y Cehat.
- Turismo Familiar. Federación Española de Familias Numerosas
- Etoa – European Tourism Association
- Ustoa - United States Tour Operators Association
- Asociacion Hispano Japonesa de Turismo

Es también relevante que según el ranking Traveller's Choice de TripAdvisor en 2018, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza ha sido elegido como segundo mejor museo de España. Los usuarios de la comunidad de viajes han elegido sus espacios culturales favoritos, los que les han parecido imprescindibles y los que el resto de viajeros no se pueden perder y han elegido al Thyssen como segundo mejor museo por segundo año consecutivo. Los cuadros de Hopper, las exposiciones temporales, la capacidad que tiene el museo de hacerte perderte en el tiempo y en el espacio, la calidad y comodidad de las instalaciones... Cada usuario señala una virtud de un Museo que, desde su apertura en 1992, fue la colección artística privada más importante de España y hoy es Museo Nacional.

7. CON EL MEJOR EQUIPO INSPIRADO EN LOS MÁS ALTOS VALORES PROFESIONALES

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es consciente de la importancia que tiene cada profesional y 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. Para conseguir un servicio que envuelva a cada visitante en una experiencia única, se han definido los siguientes valores: confianza, respeto, participación, fomento de la iniciativa, integridad, implicación, superación, creatividad y trabajo en equipo.

La plantilla del museo está integrada por más de 140 personas cuyo denominador común es el alto nivel de cualificación y experiencia en cada una de las diferentes categorías profesionales, el 71% tiene entre 30 y 50 años, el 69% disfruta de un contrato indefinido y el 53% de los puestos directivos los ocupan mujeres. Así mismo, el nivel de satisfacción de la plantilla es de un 7,43 sobre 10.

La formación es un factor clave para que los empleados logren un buen desempeño, hagan frente a los retos y estén en constante actualización para así, crecer personal y profesionalmente, y poder brindar el mejor servicio a los visitantes. Existe por ello un plan de formación anual enfocado al desarrollo continuo de todos los empleados del museo y que se ha potenciado en los últimos años. La formación, siempre que es posible, se realiza dentro de la jornada de trabajo.

Así, en los últimos años, y en particular en 2018 se reforzó el compromiso con el desarrollo profesional de los empleados, incrementando un 14% la inversión en formación y un 137% el número de horas formación por empleado, con respecto al ejercicio anterior.

Destaca la formación en idiomas, tecnología y de temas relacionados con el arte. Asimismo, se impartieron cursos de temáticas adaptadas a las necesidades específicas de cada uno de los departamentos, tales como mantenimiento, seguridad, administración, comunicación y medios o recursos humanos.

De otra parte el Museo mantiene su compromiso con la igualdad de oportunidades y con la diversidad. Este compromiso, definido en el Plan Concilia, establece las medidas concretas para crear un entorno laboral orientado a la igualdad y la aceptación. Actualmente el Museo cuenta con tres personas con discapacidad en la plantilla, superando ligeramente el 2% establecido en la Ley General de la Discapacidad (LGD). Sin embargo, va más allá de lo exigido en la legislación y mantiene la colaboración con el centro especial de empleo Medalter, que prestó servicios de recogida, manipulado, ensobrado y etiquetado por un importe de 32.688 euros (16% más que en el año anterior).

Además, el Museo Thyssen incluye como criterios de contratación en los concursos de servicios externos la declaración del porcentaje de trabajadores con discapacidad y las medidas que favorezcan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Para fomentar la participación y comunicación entre la plantilla, motivar a los empleados y seguir creando sentido de pertenencia, se dispone de diferentes herramientas de comunicación interna como la intranet, el buzón de sugerencias, los boletines internos y comunicados. En los últimos años se ha desarrollado un plan de comunicación interna consistente en la gestión y mantenimiento de la intranet, la redacción y envío de boletines periódicos y la difusión general de informaciones para la plantilla. Algunos datos de 2018 son: edición de 22 números del boletín interno *La vida en el Museo*, 52 comunicados internos por correo electrónico y Teenvío, 80 noticias en la intranet, envío de la revista de prensa a todos los empleados, publicación de documentos variados en la intranet, como los nuevos procedimientos de las áreas (68 documentos), actualización de contenidos en la sección "Empleados" y publicación de documentos sobre prevención de riesgos laborales para cada tipo de trabajo (107 fichas), difusión de servicios incluidos en el plan Thyssen Contigo.

Asimismo, se realizan diferentes actividades con los empleados entre las que se destacan las visitas guiadas a las exposiciones. Todos los empleados disfrutaron de una visita privada explicada por el conservador del área competente. Se organizan varias visitas a diferentes horarios para que todo el personal pueda asistir.

Durante los últimos años se ha avanzado además en iniciativas de prevención y seguridad, adecuación de espacios y ergonomía, salud y alimentación. Debido a que sus índices de siniestralidad son bajos, el museo se ha podido beneficiar de un bonus calculado en función de sus cotizaciones a la Seguridad Social y de la inversión realizada en materia de prevención de riesgos laborales.

8. CON LIDERAZGO EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN UN ENTORNO DIGITAL

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es un referente entre los museos en el entorno digital con más de 1 millón de seguidores. Desde 2013 ha desarrollado una ambiciosa estrategia digital que tiene como objetivo disponer de herramientas digitales, alineadas con las necesidades de comercialización, 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 a la atracción del público, 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, MuseoThyssen, EducaThyssen 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. **Educathyssen.org** recoge la oferta educativa del museo desarrollada por su área de educación. **Tienda online** 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. Se han implantado aplicaciones de inteligencia del negocio, cuadros de mandos y gestión de relaciones con los visitantes, de forma que se genere la capacidad de medir, analizar, mejorar y optimizar. Finalmente, se ha trabajado 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.

El plan digital 2013-2018 del Museo Thyssen se centró en proyectos y acciones orientados principalmente al visitante. El nuevo plan 2019-2023 pondrá más el acento en la gestión interna (mejorar y automatizar los procesos internos) y en la orientación a los datos.



Destacar como principales actuaciones concretas de los últimos años:

Mejora de la página de conexión a la wifi pública que quedó integrada con las páginas landing de campañas de marketing. Adaptación e implantación de un nuevo servicio integral de venta de entradas que cubre tanto las ventas online y en el Museo como las ventas directas y las intermediadas por profesionales. Cuadro de mandos y evolución hacia un museo *data driven*. Impulso al portal de transparencia con nuevas secciones y contenidos. Apartado de accesibilidad poniendo en valor todo el esfuerzo realizado en este ámbito. En esta línea, se mejoró la accesibilidad del sitio web Museothyssen.org siguiendo las recomendaciones de la herramienta Siteimprove. Rediseño de las páginas de exposiciones temporales dotando de mayor visibilidad a los contenidos multimedia: imágenes, visita virtual, revista digital y videos. Migración de todos los sitios web y servicios relacionados a un nuevo alojamiento en Azure (Servicio Cloud de Microsoft) incorporando mejoras relativas a la seguridad y el rendimiento/ velocidad de los sitios web: Museothyssen, Educathyssen y Tienda online. Adicionalmente en el ámbito educación y tecnología en el marco del proyecto Nubla, en el ámbito digital se avanzó en 1.022 nuevos contenidos digitales en la web, a los que hay que sumar los proyectos multidioma y de mapeado.

9. UN MUSEO MÁS AUTOFINANCIADO Y SOSTENIBLE, QUE HA RECIBIDO YA MÁS DE 20 MILLONES DE VISITANTES Y QUE HA INCREMENTADO SU NÚMERO DE PATROCINADORES Y AMIGOS

La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza se encuentra sujeta a la legislación aplicable a las fundaciones del sector público. Toda la información económica se encuentra disponible desde 2018 en el Portal de Transparencia de la web corporativa del Museo.

<https://www.museothyssen.org/transparencia/informacion-economica-contratos>

Conforme a los datos auditados por la IGAE, Intervención General de la Administración del Estado, en los dos últimos años, los visitantes anuales superan el millón con unos ingresos en torno a 14€/ visitante. El 36% proceden de España, mientras que el 64% restante son internacionales. En estos 27 años el Museo ha recibido a más de 20 Millones de visitantes.

Los Amigos del Museo, soporte fundamental para la vida en el museo y la conservación de la colección, han pasado de 3.659, en 2013, a 5.667, en 2018, creciendo un 40%, y han realizado donaciones por importe de 3.511.058€. En los últimos cinco años se ha ampliado el número y la tipología de empresas colaboradoras del museo gracias al plan de mecenazgo y patrocinio. A lo largo de estos años el ingreso por patrocinios ha experimentado un aumento constante alcanzando los 9.545.732€, consiguiendo un incremento del 182% en las aportaciones anuales de 2018 frente a las recibidas en 2013.



Otro aspecto que ha contribuido a la sostenibilidad es el conocimiento de los visitantes. El Museo Thyssen en la búsqueda de la excelencia, cada año trata de mejorar la experiencia de sus visitantes y continuar siendo uno de los museos más visitados en España. En esa línea, en 2018 se continuaron realizando estudios de públicos para conocer la evolución de los perfiles de los visitantes. Durante 2018 el museo recibió 927.907 visitantes (un 9% más que en 2017), de los que el 53% son mujeres, siendo en su mayoría adultos entre los 31 y los 64 años. Estas cifras representan una cuota de mercado del 9,1%, respecto al número total de turistas recibidos en la ciudad de Madrid.

En cuanto al origen geográfico, el 36% de los visitantes proceden de España, mientras que el 64% restante corresponde a distintos países con una representación más numerosa de visitantes americanos, franceses e italianos. Estos datos confirman la tendencia creciente del mercado internacional en que puede haber incidido el plan de marketing y el posicionamiento en el mercado turístico. El número de visitantes a la colección permanente superó en un 9,70% el año anterior. Los visitantes nacionales provienen de toda la geografía, destacando la Comunidad de Madrid, con el 58% de los visitantes, seguida de Andalucía (6,7%), Cataluña (6,4%) y Valencia (5,4%).

El número total de visitas al Museo durante el año 2018 alcanzó la cifra de 1.135.033, teniendo en cuenta que parte de los visitantes acceden a través de “entrada única”, lo que permite visitar tanto la colección permanente como las exposiciones temporales. El 87% de las entradas se vendió en taquilla y venta telefónica y el 13% restante a través de la web.

Con respecto a la tipología de entradas vendidas, el 28% corresponde al tipo general, tarifa aplicable a aquellas personas que no están incluidas en los colectivos que pueden beneficiarse de las tarifas reducida o gratuita. En 2018 se ampliaron los beneficiarios de la tarifa gratuita: Carné Joven, menores de 18 años y personas con diversidad funcional (antes pagaban reducida) y profesores y acompañantes de diversidad funcional (antes pagaban general).

El Museo Thyssen cuenta con diferentes canales de comunicación que le permiten estar en constante contacto con su público y conocer su opinión. En esa línea, dispone de encuestas de satisfacción, un canal de quejas y de felicitaciones (libro del visitante).



La experiencia en el museo, la colección permanente, las exposiciones temporales y la calidad de la información recibida son los aspectos por los que se recibió un mayor número de felicitaciones en 2018.

El Museo tiene como prioridad la satisfacción de los clientes y su mejora constante. Por este motivo, el proceso de respuesta ante las quejas y reclamaciones es de gran importancia, estableciéndose que se conteste en un máximo de cinco días desde la recepción de la reclamación. Las principales quejas han sido relativas a temas de horario y de disponibilidad de tiempo para ver la exposición. Más datos en <https://www.museothyssen.org/transparencia>

10. UN MUSEO CERTIFICADO POR AENOR COMO PLENAMENTE ACCESIBLE Y ACREDITADO COMO FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Como parte de su compromiso con la sociedad, el Museo Thyssen-Bornemisza 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 España 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 está 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.

En el marco del proceso de transformación digital, se ha desarrollado una versión completamente accesible de las webs del Museo, Educathyssen y la tienda online, con una nueva arquitectura de contenidos y un diseño adaptativo (responsive) para ofrecer los contenidos adaptados a los diferentes dispositivos.

Otro hecho destacable es la renovación del certificado EFR de empresa Familiarmente responsable, certificado que se mantiene desde el año 2008 y que acredita que se cuenta con medidas en el ámbito de la salud, calidad en el empleo, flexibilidad, apoyo a la familia o igualdad que gozan de un alto reconocimiento entre la plantilla.



8,7
sobre 10

Valoración del visitante de
la accesibilidad del museo

11. CON PLANES DE SEGURIDAD Y EMERGENCIAS PUNTEROS, COMO CORRESPONDE A LAS NECESIDADES DE LOS PRINCIPALES MUSEOS DEL MUNDO

La seguridad de la colección, la salvaguarda de las obras de arte y 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. El área de seguridad del Museo Thyssen-Bornemisza es responsable de garantizar la seguridad de los empleados y visitantes, además de salvaguardar la colección. Existe además un Comité de Emergencias presidido por el Director Gerente.

En los últimos años se han realizado las siguientes acciones: plan de salvaguarda de obras de arte, cumpliendo con la normativa del Ministerio de Cultura y Deporte que en el próximo año podían ser exigidas de cara a la candidatura a Patrimonio Mundial de la Unesco del eje del Prado-Retiro.

También 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 un 20% con respecto al sistema anterior.

Durante el año 2018 el Museo Thyssen-Bornemisza ha finalizado la implantación de su Plan de Protección, Conservación y Catalogación ante emergencias, que tiene como objetivo principal el establecimiento de unos protocolos de actuación que puedan ser manejados por los diferentes agentes que tengan que intervenir en casos de emergencia.

El Museo cuenta con un conjunto de medidas orientadas a proteger a las personas y el patrimonio artístico ante los distintos riesgos y amenazas a las que se exponen los museos: incendios, robos, vandalismo, ataques terroristas...

Con apoyo de la tecnología el museo se ha dotado en los últimos años de un sistema de videovigilancia 24/7, con CCTV digital basado en tecnología IP y con análisis de vídeo, sistemas de contadores en las cámaras que permiten regular los aforos y contabilizar asistentes. Asimismo, está basado en una plataforma de CRA-UP (Central Receptora de Alarmas de Uso Propio), de manera que depende exclusivamente del personal de seguridad propio del museo, por lo que los tiempos de respuesta ante una alarma son inmediatos.

Como actuaciones concretas de los últimos años, subrayar las siguientes:

- Presentación del Plan de Autoprotección.
- Supervisión y control de los sistemas de seguridad y protección contra incendios (PCI) instalados.
- Revisión y retimbrado de los ERA´s (Equipos de Respiración Autónoma).
- Realización de auditorías de seguridad externas e internas.
- Programa de formación y concienciación sobre terrorismo.
- Reuniones con la Subdirección de Prevención e Inspecciones de Bomberos del Ayuntamiento de Madrid para la preparación del simulacro conjunto con la Policía Municipal y SAMUR.
- Participación en la convocatoria Mesa Técnica de Protección de Colecciones.
- Asistencia a la Feria Internacional de Seguridad SICUR en IFEMA y ponencia sobre el Plan de Salvaguarda del Museo.
- Organización del IV Congreso de Seguridad en Museos y edificios histórico-artísticos que tuvo lugar en el salón de actos.
- Curso de formación a la dirección y jefaturas implicadas en el Plan de Salvaguarda denominado Curso de Dirección y Gestión de emergencias.
- Inclusión de nuevas medidas de seguridad relativas a la accesibilidad: adaptación de los planos de seguridad para evacuar o confinar de modo seguro a las personas con discapacidad y señales exclusivas para este colectivo; formación en accesibilidad al personal auxiliar de sala y vigilantes; incorporación de dos supervisores de seguridad en evacuación y atención a personas con discapacidad en caso de emergencias.
- Incorporación de dos supervisores de seguridad en intervención en incendios en edificios de pública concurrencia. Todo ello ha supuesto entre otros reconocimientos, la distinción de Bomberos de Madrid por las medidas de seguridad y los planes de prevención del Museo Thyssen y el Premio Iberext en Innovación en Sistemas Ecológicos.

12. QUE CONTRIBUYE SOCIAL Y ECONÓMICAMENTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030, AL CUIDADO MEDIO AMBIENTAL Y A LAS INICIATIVAS SOLIDARIAS

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, transparencia, diálogo o apertura del Museo Thyssen entroncan a la perfección con los retos que plantean gran parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. El Museo en estos últimos cinco años ha contribuido 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.

Las memorias de actuaciones y sostenibilidad detallan el cumplimiento en cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual ha sido señalado como buena práctica en relación al resto de museos en España por la Fundación Compromiso y Transparencia.

Entre las iniciativas solidarias, medioambientales, de buena gobernanza y de inclusión, destacar que 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. Desde sus inicios un total de 57 personas han formado parte del grupo de voluntarios del Museo Thyssen.

Entre las iniciativas de los últimos años destacar las campañas de recogida de alimentos para el Banco de alimentos de Madrid con participación de un 30% de la plantilla, las campañas de donación de sangre para la Cruz Roja bajo el lema "Dona sangre. Salva vidas". Charlas de sensibilización sobre refugiados en colaboración con Acnur, apoyo a la AECC para recaudar fondos para la investigación contra el cáncer.



En el plano medioambiental el Museo Thyssen manifiesta su compromiso con el medio ambiente persiguiendo 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, que se detallan a continuación, han ido dando frutos: 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 aseos. 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 para poder detectar posibles consumos excesivos de agua. Campañas de sensibilización dirigidas al público y al personal que trabaja en el museo.

En el primer cuatrimestre de 2018 finalizó el proyecto de sustitución de la iluminación en las salas de la colección permanente y exposiciones temporales. Se instalaron de LED de última generación mediante las cuales se logran mayores niveles de eficiencia energética, se mejora la conservación de las obras expuestas y se favorece su apreciación en unas condiciones más próximas a la luz natural.

Con todo ello en 2018 se ha alcanzado ahorro energético en torno al 10% debido fundamentalmente a ese cambio de iluminación en las salas con proyectores LED.

Con respecto al consumo de agua, el Museo comenzó a trabajar desde 2008 en el Plan de Gestión Sostenible del Agua, que le ha permitido ir reduciendo paulatinamente su consumo a través de diferentes medidas de ahorro, lo que ha supuesto una reducción desde 2008 a 2018 de un 15,54 %.

Desde el departamento de RR.HH. se puso en marcha el proyecto ThyssenECO que contempla diversas acciones encaminadas a impulsar la responsabilidad social y la mejora del medio ambiente, así como a concienciar a los empleados sobre la importancia que estos temas tienen en el museo. En concreto se han impartido charlas sobre reducción del uso de plástico, y talleres de reciclaje.

13. RECONOCIDO POR SU CUMPLIMIENTO DE TRANSPARENCIA, BUEN GOBIERNO Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO MUSEO MÁS TRANSPARENTE DE ESPAÑA EN 2018

En línea con los principales museos del mundo, durante 2018 se ha implantado una ambiciosa Política de transparencia y buen gobierno en cumplimiento de la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y de los estándares más avanzados en la materia. Fruto de ello el Museo ha sido reconocido en 2018, por la Fundación Compromiso y Transparencia, como el Museo más Transparente de España, de entre los más de 60 evaluados.

La Política de Transparencia y buen gobierno forma parte de la gobernanza corporativa del Museo junto con otras políticas transversales como administración, tecnología, calidad de servicios o responsabilidad social corporativa, alineadas plenamente, como el resto de áreas sectoriales, con la Dirección Artística. Implica la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre datos clave de gestión global del Museo a través del Portal de Transparencia, accesible en la página web en el apartado de información corporativa del Museo <https://www.museothyssen.org/transparencia>. El Portal de Transparencia publica datos institucionales, de organización y gestión, del gobierno fundacional, económicos y financieros, contractuales y de licitaciones, de política de la colección y actos de disposición de la misma, de recursos humanos y plantilla, de actuaciones y actividades educativas, de sostenibilidad y responsabilidad social, de planificación, estrategia y resultados, o de ética y buen gobierno de la institución; además consta de un apartado específico para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública.

La política de transparencia se articula a través del Protocolo de Transparencia y buen gobierno, que procedimenta la misma y coordina la vigencia y actualización de los datos del Portal de Transparencia determinando las responsabilidades de las distintas áreas. Además el Protocolo establece y articula la Comisión de Transparencia y buen gobierno, órgano colegiado que supervisa y coordina la política de transparencia y vela por el cumplimiento del código ético y de buen gobierno, así como por el control de sus posibles infracciones.

El código ético y de buen gobierno ha sido también reconocido como buena práctica en la materia para el conjunto de museos; se difunde en el Portal de Transparencia desde 2018 y será aprobado formalmente por el Patronato durante 2019 a fin de reforzar sus efectos en materia de cultura ética corporativa y compliance.

04. FUENTES DOCUMENTALES Y HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

Para la elaboración del presente Informe de objetivos y resultados se han tenido en cuenta diversas fuentes de datos:

- El cuadro de mando de información y el panel de indicadores.
- Las memorias de actuaciones y sostenibilidad
- El informe de gestión.
- Entrevistas con la Dirección.

1. EL CUADRO DE MANDO

El cuadro de mando es un sistema estructurado de medición que permite gestionar, evaluar y comunicar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la aportación de valor a los diferentes grupos de interés.

Tiene como objetivo dotar a la Dirección del museo de una herramienta para monitorizar y medir la gestión, la mejora de la eficiencia y una mayor transparencia en la comunicación del uso eficiente de los recursos y la consecución de los objetivos estratégicos.

Desde 2013 se ha continuado trabajando con esta herramienta y se han puesto en marcha nuevos proyectos para su actualización y mejora:

En 2015, previo análisis de las necesidades actualizadas de información por parte de las áreas y de la Dirección, se desarrolló la versión 2.0. Esta versión mejoró de los procedimientos de extracción, tratamiento y ampliación de los repositorios de datos, supuso un avance en cuanto a la cantidad de información disponible y una mejora sustancial en la velocidad de acceso a la misma. Así mismo, permitía una mayor rapidez en la programación de nuevos informes y, lo más importante, su consulta desde cualquier dispositivo desde el interior o exterior del Museo.

En 2018 se realizó un proyecto de desarrollo de un cuadro de mando estratégico (CME) con objeto de mejorar el conjunto disponible de indicadores. Se llevó a cabo el análisis estratégico de los grupos de interés (Stakeholders), el análisis de la cadena de valor y reuniones con equipo de dirección. Finalmente se diseñó una herramienta que dio visibilidad a la aportación de valor del Museo y permitía la monitorización de la gestión y la consecución de sus objetivos de máximo nivel.

La arquitectura del CME se diseñó considerando la interrelación que existe entre las tres dimensiones de aportación de valor que impactan directamente en la misión del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

- Valor cultural-intelectual: conjunto de indicadores que miden la repercusión de la difusión del Museo a través de sus visitantes, actividades realizadas y la repercusión que generan dichas actividades.
- Valor social-reputacional: Conjunto de indicadores que miden el reconocimiento y posicionamiento del museo en entidades y públicos.
- Valor económico: conjunto de indicadores que miden el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos económicos y el retorno económico generado por el desarrollo de la actividad.

Por último, en el segundo semestre de 2018, se finalizó la redacción del Plan Estratégico 2019-2023. Para verificar el cumplimiento de los 6 objetivos estratégicos en él descritos, se ha elaborado un conjunto de indicadores que permitirá realizar el seguimiento de cada uno de ellos, plasmándolos en el cuadro de mando estratégico.

2. LA MEMORIA DE ACTUACIONES Y SOSTENIBILIDAD

La memoria de actuaciones y sostenibilidad se realiza en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza desde 2017 como política de rendición de cuentas y responsabilidad social corporativa. Se han desarrollado siguiendo los criterios del Global Reporting Initiative y el seguimiento y actuaciones con los diferentes grupos de interés del Museo. Las memorias recogen todo un amplio conjunto de iniciativas anuales desarrolladas, así como datos extraídos del cuadro de mandos. Su enfoque y redacción es didáctico y con una función de exposición social y pública.

3. EL INFORME DE GESTIÓN

Los informes de gestión se realizan anualmente y contienen todo el conjunto de actuaciones desarrolladas, con especial detalle en los servicios y procesos que han tenido repercusión económica.

Si bien al igual que la memoria de actuaciones contiene toda la relación de proyectos, actuaciones e iniciativas, su enfoque es más interno a fin de informar al Patronato y a la IGAE, mientras que la memoria tiene una orientación más divulgativa y pública.

4. LAS ENTREVISTAS CON DIRECCIÓN

Para completar la información sobre resultados se ha considerado relevante obtener la visión y perspectiva de la Dirección Gerencia y la Dirección Artística sobre la transformación del museo en los últimos cinco años y los hitos principales de la misma.

05. EL PLAN 2019-2023: OBJETIVOS E INDICADORES

El Plan 2019-2023 se ha realizado a partir de los resultados del Plan estratégico 2013 -2018 y recoge las líneas directrices de la Fundación Thyssen-Bornemisza, que permitirán a la Fundación optimizar sus recursos materiales y humanos de forma coordinada en los próximos años.

Parte de un diagnóstico actual que expone una consolidada reputación en las áreas artísticas, que realizan un notable trabajo de proyección de la institución, con numerosas actividades de calidad reconocida, bajo un modelo avanzado y de liderazgo. Las 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.

En cuanto a las áreas de gestión son de trascendental importancia para el buen gobierno de la institución. Gestionan adecuadamente pero con herramientas básicas, los procesos administrativos a su cargo y requieren de mayor automatización, crean un impulso tecnológico con gran repercusión en públicos y eficiencia y contribuyen activamente a la sostenibilidad medioambiental y la responsabilidad social corporativa vía el consumo responsable.

El objetivo estratégico fundamental es ser identificado como un Museo Nacional, activo cultural de referencia, con vocación de servicio público y máximo nivel de calidad de la experiencia museística, sostenible económicamente y con buen nivel de autofinanciación.

Para ello se establecen las siguientes líneas estratégicas:

A. MUSEO NACIONAL Y PÚBLICO

- Servicio público.
- Con impacto económico positivo en la sociedad.
- Con una política de excelencia en transparencia y buen gobierno.

B. CARÁCTER SOCIAL

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

C. VANGUARDIA EN INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

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

D. MEJORA EN INGRESOS

- Orientación al público.
- Potenciando la comunicación.
- Creando la unidad de captación de fondos.

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

- Estructura organizativa optimizada.
- Procedimientos y automatización.

F. CONSERVACIÓN DE LA COLECCIÓN PERMANENTE, EXPOSICIONES TEMPORALES Y COMUNICACIÓN

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

PANEL DE INDICADORES 2019-2023

Líneas directrices del Plan Estratégico 2019-2023			
Líneas directrices	Objetivo	Indicador	Tipo de indicador
A. CONCEPTO DEL 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€ para todo el plan (1)	PIB generado por el Museo en Madrid	Numérico
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 4kwh. Agua:0,02 m3	Consumos eficientes	Numérico Sí/No
C. VANGUARDIA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA			
C.1. Líder en 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)	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 activos digitales	Proyectos realizados	Sí/No
D. MEJORA DE INGRESOS			
D.1. Orientación al público/ mercados/ Plan de Marketing	4.995.258 para todo el plan	Nº 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	Sí/No
D.3. Creando la unidad de captación de fondos	Conseguir objetivo de ingresos: 6.764.845€	Ingresos totales por patrocinios	Numérico

(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. Gastrroturista Madrid. Vademecum Turístico. Madrid Destino.

E. EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES			
E1. Estructura organizativa optimizada	Sistema de Gestión Empresarial (ERP, Contratación, Flujos de trabajo, Gestión Documental) y Certificación Esquema Nacional de Seguridad	Proyectos realizados	Sí/ No
E2. Procedimientos y automatización	Proyectos de Administración sin papeles y aplicación de punto de venta de tienda	Proyectos realizados	Sí/ No
F. CONSERVACIÓN COLECCIÓN PERMANENTE, EXPOSICIONES TEMPORALES Y COMUNICACIÓN			
F1. Garantizado el estado de la colección	Sistema de Gestión de Colección y exposiciones Temporales	Proyectos realizados	Sí/ No
F2. Optimizando la difusión de actividades y la comunicación corporativa	Dentro del Plan de Comunicación del Plan estratégico 20019-2023, cuya elaboración se producirá en el 2º semestre de 2019, se incluirán proyectos para la consecución de estos objetivos.	Proyectos realizados	Sí/ No



THYSSEN-BORNEMISZA
MUSEO NACIONAL

Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, F.S.P.