

# THYSSEN-BORNEMISZA

Plan Estratégico  
2024.2028

Documento Ejecutivo



THYSSEN-  
BORNEMISZA  
MUSEO NACIONAL

EL  
MUSEO  
DE TODOS



# Índice

1. Introducción
2. Logros del Plan anterior (2019.2023)
3. Fines del nuevo Plan (2024.2028)
4. Cumplimiento del Plan
5. Presupuesto global del Plan



# 1. Introducción

# El propósito del Museo

Enriquecer la calidad de vida de las personas apelando a la capacidad que tiene cualquier tipo de arte de aumentar la creatividad y el pensamiento crítico.



# El Museo de todos

La **misión** del Museo se resume a través de:

- La **preservación y conservación** de la colección para futuras generaciones.
- **Estudiar e investigar** las obras de la colección de la manera más completa posible.
- Crear **instalaciones atractivas** que ayuden a comprender y disfrutar las obras de la colección.
- Desarrollar actividades educativas y editar publicaciones sobre la colección dirigidas a un **público** cada vez más amplio y diverso.

La **visión** del Museo es ser el lugar en el que todos los visitantes se sientan incluidos y ser un referente en el panorama cultural internacional.

Los **valores** del Museo son la base fundamental para la creación y desarrollo de nuevas campañas:

- Excelencia
- Inclusión
- Igualdad
- Sostenibilidad
- Transparencia
- Flexibilidad
- Autonomía económica

# Análisis competitivo del Museo

## Aspectos positivos

- Calidad de la oferta artística.
- Diversidad en los contenidos de las colecciones y exposiciones del Museo.
- Museo vivo y dinámico que sirve a públicos diversos.
- Profesionalidad y calidad en la atención al visitante.
- Diferenciación y excelencia en las publicaciones y productos de la tienda.
- Excelente estado de las instalaciones.
- Liderazgo en el impacto social que genera en materia de concienciación e igualdad.
- Referente de transparencia en la gestión.

## Puntos por mejorar

- Estrategia de contenidos transversal y omnicanal.
- Eficacia y eficiencia de los procesos internos de gestión.

## Oportunidades

- Colaborar y asociarse con otras instituciones, organismos y patrocinadores para generar nuevas fórmulas artísticas.
- Impulsar la innovación tecnológica para un mejor cumplimiento de la misión optimizando la experiencia de los visitantes.
- Explotar nuevos modelos de patrocinios, colaboraciones y donaciones como fórmulas de asociación adicionales para la realización de proyectos a largo plazo.

## Desafíos

- Desarrollar nuevas estrategias comerciales adaptadas a los nuevos hábitos de los visitantes.
- Adaptarse a cambios en el comportamiento del turismo ante situaciones excepcionales (p.e. COVID).
- Desarrollar e implementar fórmulas de monetización de las soluciones digitales e innovadoras previstas.



# Audiencias

El Museo planifica considerando la diversidad de sus diferentes públicos.

- Visitantes
- Clientes de la tienda
- Usuarios digitales
- Amigos del Museo
- Clientes corporativos
- Patrocinadores
- Instituciones y Administraciones
- Investigadores y entorno académico



## 2. Logros del Plan anterior (2019.2023)

# Logros del plan anterior (2019.2023)

Objetivos	Cumplimiento
<b>Concepto de museo nacional y público</b>	
Servicio público	○○○○○●
Con impacto económico positivo en la sociedad	○○○○○●
Con una gobernanza ética	○○○○○
<b>Carácter social</b>	
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	○○○○○
<b>Vanguardia de la innovación y la tecnología</b>	
Líder en modernización del modelo museístico	○○○○○
Liderando la transformación digital	○○○○○
Permitiendo la innovación en contenidos y experiencias	○○○○○

Objetivos	Cumplimiento
<b>Mejora de ingresos</b>	
Orientación al público/Mercados/Marketing	○○○○○●
Potenciando la comunicación	○○○○○●
Creando la unidad de captación de fondos	○○○○○●
<b>Eficiencia y reducción de costes</b>	
Estructura organizativa optimizada	○○○○○
Procedimientos y automatización	○○○○○
<b>Conservación colección permanente, exposiciones temporales y comunicación</b>	
Garantizando el estado de la colección	○○○○○
Optimizando la difusión de actividades y la comunicación corporativa	○○○○○

○○○○○

Objetivo alcanzado (100%)

○○○○○●

Objetivo superado (más del 100%)



### 3. Fines del nuevo Plan (2024.2028)

# A. Reforzar la imagen de Servicio Público

Consolidar el Museo como un referente cultural a nivel nacional y como un espacio accesible al público en general.

Esto implica promover su carácter Nacional y la idea de que es un museo de todos y para todos los ciudadanos.





## B. Fomentar el carácter Social e Institucional

Fortalecer el papel del Museo como una institución cultural relevante en la sociedad.

Esto incluye actividades y programas que promuevan la participación de la comunidad, así como colaboraciones con otras instituciones culturales y educativas.

## C. Enriquecer la actividad artística

Mejorar y diversificar las propuestas artísticas que ofrece el Museo, restaurando obras emblemáticas, organizando exposiciones temporales, o promocionando artistas emergentes, entre otros.





## D. Renovar el compromiso con la Sostenibilidad y la Diversidad

Priorizar la sostenibilidad ambiental y la promoción de la diversidad en sus exposiciones, programas y en su personal, reflejando la responsabilidad social del Museo.

## E. Enfocarse en la Innovación y la Transformación Digital

Adoptar tecnologías digitales y estrategias innovadoras para mejorar la experiencia de los visitantes, así como la gestión interna del museo.





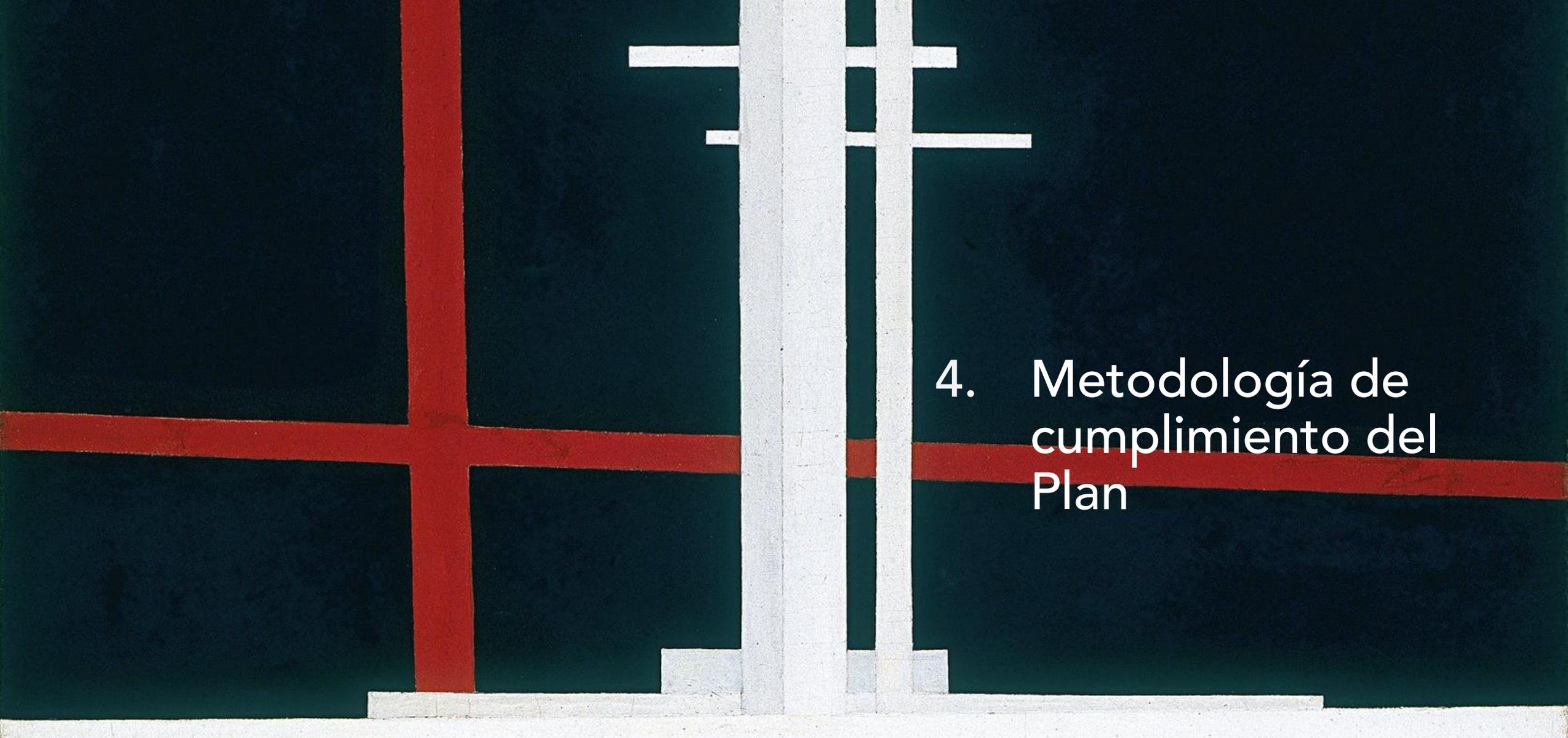
## F. Mejorar la sostenibilidad financiera

Optimizar las actividades comerciales del Museo con el objetivo de aumentar los ingresos y la sostenibilidad financiera.

## G. Optimizar la estructura de costes

Continuar realizando una gestión más eficiente de los recursos financieros del Museo, reduciendo costes y maximizando la inversión en actividades que respalden los otros objetivos estratégicos.

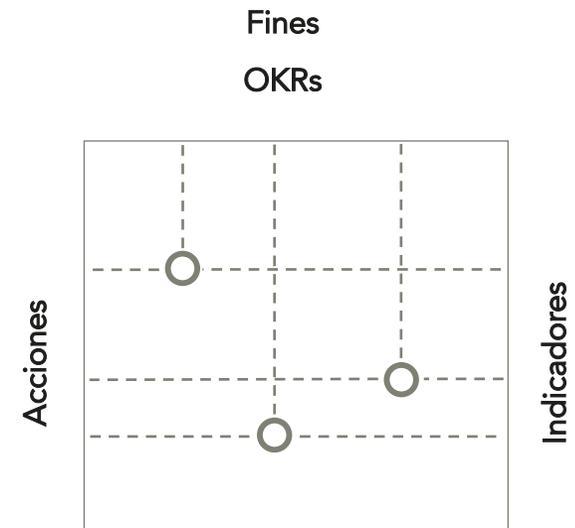


An abstract geometric artwork featuring a dark teal background. A prominent red cross is formed by a vertical and a horizontal bar. To the right of the center, there are two vertical white bars of varying heights, with horizontal white bars intersecting them. At the bottom, a thick white horizontal bar spans the width of the composition.

## 4. Metodología de cumplimiento del Plan

# Metodología de Objectives and Key Results (OKRs)

- El Plan cuenta con una metodología de cumplimiento soportada por un modelo de OKRs que estructuran los fines estratégicos a alcanzar.
- De esta manera, cada acción va encaminada a cumplir con, al menos, un OKR que, a su vez, sirve a uno de los fines estratégicos del Plan.
- La dirección del Museo cuenta con una matriz de cumplimiento como herramienta de control y seguimiento de las acciones durante toda la vida del Plan.



# A. Reforzar la identidad de Museo Nacional y Público

## A1. Una clara oferta de Servicio Público

- Exposiciones temporales históricas
- Programa Visión y Presencia
- Programa expositivo Kora
- Programa expositivo Blanca y Borja Thyssen
- Programa expositivo TBA21
- Otras exposiciones
- Actividades de investigación y difusión académica
- Restauración de obras emblemáticas
- Acciones educativas para escolares y público general
- Aportación del Museo al PIB de la CAM

## A2. Transparencia, Ética y Buen Gobierno

- Partnerships con otras instituciones
- Reuniones del Comité de Ética y Buen Gobierno
- Actualización del Portal de Transparencia
- Renovación de los certificados existentes

# B. Fomentar el carácter Social e Institucional

## B1. Transmisión de valores

- Actividades de investigación y difusión académica
- Acciones educativas para escolares y público general
- Programas de impulso de la diversidad e inclusión

## B2. Proyección nacional e internacional

- Exposiciones temporales históricas
- Programa Visión y Presencia
- Programa expositivo Kora
- Programa expositivo Blanca y Borja Thyssen
- Programa expositivo TBA 21
- Otras exposiciones
- Relaciones internacionales con instituciones
- Campaña de atracción de visitantes internacionales
- Renovación del sitio web

## B3. Impacto positivo en la sociedad

- Exposiciones temporales históricas
- Programa Visión y Presencia
- Programa expositivo Kora
- Programa expositivo Blanca y Borja Thyssen
- Programa expositivo TBA 21
- Otras exposiciones
- Actividades de investigación y difusión académica
- Restauración de obras emblemáticas
- Acciones educativas para escolares y público general
- Aportación del Museo al PIB de la CAM
- Renovación del sitio web
- Plan General de Sostenibilidad

# C. Enriquecer la actividad artística

## C1. Mejora de las actividades de conservación

- Exposiciones temporales históricas
- Programa Visión y Presencia
- Programa expositivo Kora
- Programa expositivo Blanca y Borja Thyssen
- Programa expositivo TBA21
- Otras exposiciones
- Actividades de investigación y difusión académica
- Restauración de obras emblemáticas
- Proyecto de Archivo histórico
- Audioguía 3.0

## C2. Optimización de la difusión de actividades y su impacto

- Partnerships con otras instituciones
- Relaciones internacionales con instituciones
- Optimización del Programa de Patrocinios
- Proyectos de Crowdfunding
- Renovación del sitio web
- Herramienta de CRM

# D. Renovar el compromiso con la Sostenibilidad y Diversidad

## D1. Responsabilidad medioambiental

- Cartelería Digital
- Modernización de instalaciones y accesos
- Actuaciones para reducción de la huella de carbono
- Plan General de Sostenibilidad
- Consumo energético responsable
- Renovación de los certificados existentes

## D2. Bienestar de los empleados

- Modernización de instalaciones y accesos
- Renovación de los certificados existentes
- Programas de mejora del bienestar de los empleados

## D3. Compromiso con la accesibilidad

- Acciones educativas para escolares y público general
- Modernización de instalaciones y accesos
- Renovación de los certificados existentes
- Programas de mejora del bienestar de los empleados

## D4. Diversidad e inclusión

- Programa Visión y Presencia
- Programa expositivo Kora
- Acciones educativas para escolares y público general
- Modernización de instalaciones y accesos
- Renovación de los certificados existentes
- Programas de mejora del bienestar de los empleados
- Programas de impulso de la diversidad e inclusión

# E. Enfocarse en la Innovación y la Transformación Digital

## E1. Omnicanalidad de la oferta

- Actividades de investigación y difusión académica
- Acciones educativas para escolares y público general
- Campaña de atracción de visitantes internacionales
- Impulso en Redes Sociales
- Nueva tienda online
- Renovación del sitio web
- Herramienta de CRM
- Cartelería Digital
- Plataforma de ticketing

## E2. Optimización de procesos

- Proyecto de Archivo Histórico
- Renovación del sitio web
- Audioguía 3.0
- Herramienta de CRM
- Cartelería Digital
- Plataforma de ticketing
- Digitalización del Archivo fotográfico
- Gestor de Archivos DAM
- Proyecto Data Driven
- Espacio virtual de datos enlazados (Opendata linked)
- Sistema de Ciberseguridad
- Programas de mejora del bienestar de los empleados
- Digitalización de procesos internos

## E3. Transparencia y disponibilidad de datos

- Proyecto de Archivo Histórico
- Herramienta de CRM
- Gestor de Archivos DAM
- Proyecto Data Driven
- Espacio virtual de datos enlazados (Opendata linked)

# F. Mejora de la sostenibilidad financiera

## F1. Desarrollo de nuevas vías de ingresos

- Optimización del Programa de Patrocinios
- Proyectos de Crowdfunding
- Campaña de atracción de visitantes internacionales
- Impulso en Redes Sociales
- Nueva tienda online
- Audioguía 3.0
- Herramienta de CRM
- Plataforma de ticketing

## F2. Optimización de los canales de venta

- Nueva tienda online
- Renovación del sitio web
- Audioguía 3.0
- Herramienta de CRM
- Plataforma de ticketing

## F3. Mejora del posicionamiento de marca

- Partnerships con otras instituciones
- Relaciones internacionales con instituciones
- Optimización del Programa de Patrocinios
- Aportación del Museo al PIB de la CAM
- Campaña de atracción de visitantes internacionales
- Nueva tienda online
- Renovación del sitio web
- Herramienta de CRM
- Plataforma de ticketing
- Programas de impulso de la diversidad e inclusión

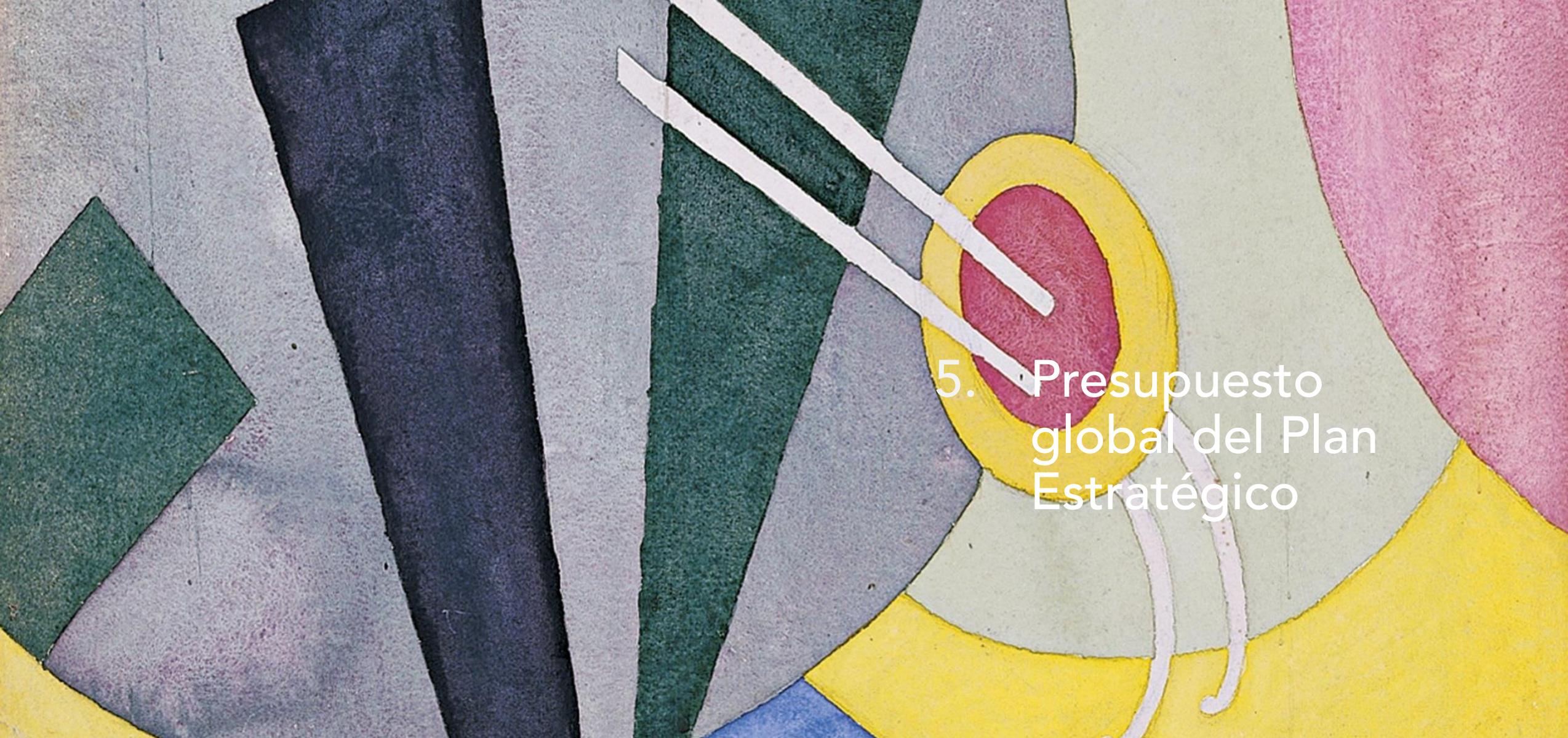
# G. Optimizar la estructura de costes

## G1. Automatización de procesos

- Herramienta de CRM
- Plataforma de ticketing
- Gestor de Archivos DAM
- Proyecto Data Driven
- Espacio virtual de datos enlazados (Opendata linked)
- Reporting y Cuadro de Mando
- Digitalización de procesos internos

## G2. Optimización del control de gestión

- Reuniones del Comité de Ética y Buen Gobierno
- Nueva tienda online
- Herramienta de CRM
- Proyecto Data Driven
- Sistema de Ciberseguridad
- Reporting y Cuadro de Mando
- Protocolo de Control de Gestión
- Digitalización de procesos internos

An abstract artwork featuring a collage of various colored paper scraps. The colors include shades of green, blue, yellow, pink, and grey. The shapes are irregular and layered, with some overlapping. Two prominent white lines cross diagonally across the center of the composition. The overall effect is a vibrant, textured composition.

## 5. Presupuesto global del Plan Estratégico

# Resumen del presupuesto global del Plan

<i>Datos en €</i>	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ingresos</b>	<b>30.471.525</b>	<b>31.019.433</b>	<b>31.530.934</b>	<b>31.996.882</b>	<b>32.417.474</b>
Actividad museística	9.074.160	9.269.050	9.471.095	9.719.231	9.971.931
Eventos	650.000	669.500	689.585	710.273	731.581
Patrocinios	1.968.974	2.010.556	2.132.720	2.277.644	2.391.526
Subvención MECD	18.778.391	19.070.327	19.237.533	19.289.734	19.322.436
<b>Gastos</b>	<b>30.471.525</b>	<b>31.019.433</b>	<b>31.530.934</b>	<b>31.996.882</b>	<b>32.417.474</b>
Colección Permanente	7.030.986	7.314.441	7.465.295	7.677.845	7.869.791
Exposiciones	3.127.773	3.161.253	3.280.460	3.400.936	3.523.370
Personal	7.119.830	7.132.662	7.152.662	7.169.662	7.169.662
Seguridad	3.672.364	3.712.555	3.750.512	3.769.157	3.778.203
Mantenimiento edificio	1.693.363	1.714.111	1.736.078	1.751.068	1.765.952
Alquiler Colección CTB	7.827.208	7.984.411	8.145.927	8.228.214	8.310.496
<b>Inversiones</b>	<b>1.896.848</b>	<b>1.544.428</b>	<b>1.031.536</b>	<b>703.112</b>	<b>717.174</b>



THYSSEN-  
BORNEMISZA  
MUSEO NACIONAL

EL  
MUSEO  
DE TODOS