

ANEXO 4.1

MEMORIA DEL PLAN DE ACTUACIÓN 2018

El Plan de actuación de 2018 se deriva del **Plan estratégico 2016-2018** y supone la concreción de proyectos que corresponden a dicho año, teniendo en cuenta lo realizado en el Plan de actuación correspondiente a los años 2016 y 2017.

A este respecto, hay que partir del **Objetivo global estratégico: "Consolidar el Museo Lázaro Galdiano como un espacio de referencia en la difusión y reflexión del coleccionismo"**, teniendo en cuenta la Misión, la Visión y los Valores de la organización, explicitados en el Plan.

Para alcanzar el Objetivo global estratégico, la actividad se estructura en **tres objetivos corporativos**:

- Objetivo organizativo
- Objetivo económico y financiero
- Objetivo procedimental

Son todos ellos objetivos que afectan transversalmente a toda la acción de la Fundación y que dan paso a las **Líneas estratégicas** siguientes:

- Museo
- Biblioteca
- Actividades educativas y culturales
- Revista Goya y publicaciones
- Comunicación y difusión
- Actividades comerciales

Siguiendo este esquema, veamos el Plan de actuación para 2018.

OBJETIVO ORGANIZATIVO: cambio en la manera de hacer las cosas

Para el logro de este objetivo, se trabajará en los siguientes objetivos concretos con el desarrollo de los proyectos que se enuncian:

- 1 INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DE NUESTRO PÚBLICO**, con la participación en el Laboratorio Permanente de Público y la realización de encuestas con personal propio.
- 2 GENERAR SINERGIAS**, para lo cual se buscarán alianzas en todos los ámbitos de trabajo, como se desarrolla más adelante para cada línea estratégica. Hay que destacar la participación en el grupo de trabajo formado a iniciativa del Instituto para la

Calidad Turística Española ICTE para aprobar la primera norma de calidad para museos.

- 3 APLICACIÓN DE LOS VALORES** que nos identifican, consensuando medidas para su implementación por todos los trabajadores.
- 4 TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN**, para lo que seguiremos elaborando e incorporando información en la Web sobre la gestión de la institución y los resultados de la institución.
- 5 PONER EN VALOR LA NUEVA IDENTIDAD CORPORATIVA.** Una vez acordado comunicar siempre utilizando el término "Museo" en vez de "Fundación", cambiado el logotipo, aplicada una imagen común en los correos electrónicos y en los materiales de difusión (impresos y digitales), cambiada la url y los correos electrónicos, editado el nuevo folleto de información general del Museo, faltaría renovar la señalética de las instalaciones y adaptar la imagen a cuantos soportes puedan demandarlo.
- 6 DESARROLLAR EL TALENTO DE LOS EMPLEADOS**, que se abordará mediante:
 - 6.1. El continuo desarrollo de las funciones que competen a cada uno de ellos, favoreciendo la polivalencia de las funciones;
 - 6.2. la formación continua y el desarrollo profesional de los trabajadores, gracias a la formación gratuita ofrecida por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, a los cursos realizados fruto del intercambio de servicios (Asociación española de Fundaciones, ELMURO, etc.);
 - 6.3. la motivación del personal mejorando su grado de autonomía e implicación en los objetivos de la Fundación, haciéndoles partícipes de los logros obtenidos y de su importancia en la organización y favoreciendo la cooperación y el crecimiento personal.
- 7 POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO.** Se continuará con la práctica de reuniones eficaces y de desarrollo de proyectos de manera participativa, implicando a todas las personas que forman parte de la Fundación. Asimismo, para potenciar esta colaboración y para contribuir a desarrollar el valor de la empatía, se realizará una quinta edición de las jornadas de trabajo cruzado, para que aquellas personas que quieran participar voluntariamente trabajen en jornadas de un día en otros departamentos de la Fundación. Ello permite profundizar en la comprensión de la carga de trabajo de los compañeros y, en definitiva, fomentar la coordinación entre las distintas áreas.
- 8 MEJORAS EN LAS INFRAESTRUCTURAS.** En 2018 se tendrán que realizar tareas de adecuación del Museo según el informe que ha emitido el Ayuntamiento tras la última inspección, con el apoyo de la Gerencia de Infraestructuras del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En el momento de elaborar el Plan de actuación se está a la espera de recibir la segunda inspección del Ayuntamiento del Edificio de la España Moderna, por lo que esperamos poder abordar la adecuación de la cafetería. En 2018 se continuará buscando recursos económicos para cambiar la iluminación del museo a LED, tras las salas realizadas en 2016 y 2017 gracias a un patrocinio privado. En 2018 se continuará con la renovación del sistema de climatización del museo, emprendido en 2017 gracias a la Gerencia de Infraestructuras del MECD. Estos ajustes

y mejoras redundarán en una reducción de los correspondientes gastos y en un aumento de la eficiencia de los recursos empleados.

- 9 MEJORAS EN LOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS.** Se continuará con la modernización de las herramientas tecnológicas (hardware y software) utilizadas por los trabajadores. Por otra parte, se intentarán abordar, si los recursos económicos lo permiten, las medidas recomendadas por la Unidad de Seguridad Privada de la Policía Nacional en el *informe de asesoramiento sobre las medidas de seguridad* existentes en todos los edificios de la Fundación.

OBJETIVO ECONÓMICO Y FINANCIERO: mantener el Plan estratégico con los recursos existentes

Para el logro de este objetivo, se trabajará en los siguientes objetivos concretos con el desarrollo de los siguientes proyectos:

- 1 OPTIMIZAR COSTES Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.** Este objetivo se conseguirá continuando la línea de racionalizar el gasto en contratos de servicios externos aumentando el número de presupuestos solicitados por cada actuación que haya que realizar, negociando precio y prestaciones complementarias en todos los contratos y controlando el gasto interno. La mejora de las instalaciones permitirá aumentar la eficiencia de los equipos y la reducción del gasto en los consumos de la actividad. Este control vendrá también en parte derivado del trabajo realizado por el Grupo de Consumo Responsable.
- 2 AUMENTAR INGRESOS Y CLIENTES POR ACTIVIDAD PROPIA**

- 2.1. POR ACTIVIDAD COMERCIAL. Se propone alcanzar 230.000€ de ingresos por la celebración de eventos corporativos y atender a 520 clientes; por otra parte, se propone aprovechar el *Uso de espacios para eventos* como herramienta de marketing para captar patrocinadores. Se continuará fomentando la firma de convenios de colaboración para la realización frecuente de actos por parte de instituciones o empresas, no solo como fuente de ingresos vía cesión sino también como captación de prescriptores.

Por derechos de imagen, se realizará el seguimiento del contrato con "Bridgeman Images" y del servicio de "Impresión a la carta" para la venta de reproducciones de nuestras obras de arte por la Web. A ello se suman los ingresos por cesión de imágenes y derechos de reproducción que se gestionan directamente por la Fundación. En este apartado se estima poder alcanzar una cifra de ingresos de unos 10.000 €.

Por la venta de productos en la tienda del museo, de la revista Goya, y por la prestación de otros servicios diversos se estima poder ingresar durante el próximo ejercicio en concepto de actividad comercial la cantidad de 75.000€. Esta cifra incluye la estimación de los ingresos por las suscripciones a la Revista Goya y el pago de royalties por consultas a la Revista Goya por parte de Ebsco Industries, con quienes tenemos firmado un contrato.

Por el concepto de entradas al museo, talleres y visitas guiadas se estima alcanzar unos ingresos de 210.000 €

2.2. POR FINES ESTATUTARIOS, se estima poder incrementar en un 29% los ingresos presupuestados para 2018 respecto a 2017 en el apartado de subvenciones y ayudas oficiales (tanto nacionales del MECD, como de la Unión Europea, como es el caso del PROGRAMA ARCHES) así como por los ingresos provenientes de patrocinios, donaciones y apoyo de empresas e instituciones privadas. La estrategia para atraer la colaboración y el patrocinio de empresas y donantes se encauzará por dos vías:

2.2.1. La búsqueda directa de patrocinios para actividades concretas. Para 2018 se prevé poder continuar con el apoyo de la familia Autric-Tamayo para cambiar a LED la iluminación del Museo, se trabajará con Iberdrola para conseguir su implicación en ámbito de la educación, se intentará renovar el patrocinio con la Fundación Vivanco y se explorarán otras posibles vías de patrocinio.

2.2.2. Los Amigos del Museo. Dadas las limitaciones de la plantilla, este proyecto está supeditado a contratar a alguna persona para gestionar el programa. El objetivo sería triple: implicar a la sociedad ofreciéndole cauces para una participación activa en el Museo; incrementar los ingresos de la Institución; y reforzar el prestigio y la marca de esta Fundación gracias a la acción de sus prescriptores.

3 POR INVERSIONES FINANCIERAS. Si el Patronato permite elevar el límite de las inversiones en renta variable hasta el 25% del importe total del capital invertido en activos financieros, durante 2018 se ampliaría la cartera de títulos de renta variable mediante nuevas adquisiciones directas en el mercado bursátil, en unos 500.000 € a precio de coste de acciones. Por otra parte, se suscribirán nuevos títulos "liberados" procedentes de aquellos programas "Scrip Dividend" de retribución al accionista que promuevan las empresas Telefónica, Repsol e Iberdrola durante 2018. Se estima que durante 2018 los ingresos procedentes de las inversiones en Renta Variable alcanzarán aproximadamente la cifra de 657.000 € y que la cifra de ingresos por las inversiones en Renta Fija será de 170.000 €.

OBJETIVO PROCEDIMENTAL: manuales de procedimientos adecuados para el desarrollo de nuestras funciones

Para el logro de este objetivo, se realizarán las siguientes actuaciones:

1 APLICAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR. Se trata de aplicar los procedimientos contemplados a todas las actividades, su seguimiento e incorporación de modificaciones o nuevos procedimientos al mismo, en especial en cuanto a los formularios se refiere. Se entiende como una labor constante.

2 APLICAR EL PLAN DE AUTOPROTECCIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, SEGURIDAD Y SALUD LABORAL. Se continuará el trabajo para aplicar el Plan a cada puesto de trabajo, lo que exige además la coordinación y colaboración con las empresas contratistas y la mutua de prevención laboral. Se mantendrán reuniones periódicas con el Delegado de Prevención de la Fundación y se continuarán realizando cursos en relación con estas materias.

- 3 PLAN DE PROTECCIÓN DE COLECCIONES.** Partiendo del plan de protección de colecciones del Museo y de la Biblioteca, se continuará con la realización de simulacros de emergencias y/o contingencias de riesgos (robos, accidentes, fuego,...) con los trabajadores del Museo y de la Biblioteca (incluso con la participación del personal de vigilancia externo) para su entrenamiento. El objetivo es poder realizar al menos un simulacro al año.
- 4 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONOCIMIENTO DE NUESTRO PÚBLICO.** Se continuará trabajando en la evaluación permanente de actividades, tanto mediante el trabajo interno como mediante la participación en el Laboratorio Permanente de Público.
- 5 ESTABLECER INDICADORES PARA MEDICIÓN DE IMPACTO DE NUESTRA ACTIVIDAD**

Se trabajará en la elaboración de indicadores para medir el impacto de nuestra actividad, para lo cual se pedirá al INAP que destine en prácticas a una persona de nuevo ingreso del CSACE que pueda dedicarse durante uno o dos meses a hacer una propuesta que luego sea desarrollada por el equipo de la Fundación.

LÍNEA ESTRATÉGICA. MUSEO

Para desarrollar esta línea estratégica se trabajará en los siguientes objetivos concretos con el desarrollo de los siguientes proyectos:

1 PONER EN VALOR LAS COLECCIONES

- 1.1. CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN. Una de las funciones indispensables en un Museo es la propia gestión de sus colecciones, con criterios de rigurosidad y excelencia. Así, para 2018 se continuarán fortaleciendo los *protocolos de conservación, ordenación, manipulación, exhibición y seguridad* con objeto de reforzar más aún si cabe, la protección y conservación de las obras de arte. Entre las muchas tareas a realizar se abordará la renovación de los embalajes de las obras que se encuentran en los depósitos, como las colecciones de cerámicas y terminar las de bronce y cerámica iniciadas en 2017; las tareas de conservación preventiva tanto en sala como en almacenes, el control de las condiciones ambientales vigilando la respuesta de las nuevas climatizadoras a los parámetros establecidos, el control de los elementos museográficos (iluminación, vitrinas, cartelas,...), la rotación de la exposición de los textiles cada 4 meses, la renovación de los expositores donde están expuestos estos, adecuación o construcción de climabox para la conservación de las pinturas sobre tabla a medida que se solicitan para préstamos temporales y la incorporación a la exhibición permanente de obras que se encuentran en almacenes cuando se considere adecuado. En cuanto a restauración, hay que destacar la labor constante del *Instituto del Patrimonio Cultural de España* que atiende las demandas de restauración de nuestra institución; para 2018 se solicitará el apoyo para la restauración de seis lienzos, esmaltes, así como para revisar la instalación de la colección de tejidos y de algunas tablas. Asimismo, se va a trabajar con el IPCE en el seguimiento de las condiciones de conservación de la escultura de piedra.

- 1.2. Por otra parte, se continuará trabajando en CATALOGACIÓN, incrementando los registros en DOMUS y se espera alcanzar la cifra de 10.300 piezas, es decir, el 83% de la colección. Se revisará y actualizará la catalogación de la colección de tablas flamencas (63), así como la colección de tejidos (600) y se documentará en Domus los préstamos a exposiciones temporales de los fondos del Museo.
- 1.3. Otra labor continua es la GESTIÓN DE LOS PRÉSTAMOS PARA EXPOSICIONES TEMPORALES de las obras que nos solicitan en préstamo para exposiciones temporales.

2 DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Se continuarán proyectos ya iniciados como es el caso de la Colección de tablas flamencas del Museo, con la realización de un Congreso de expertos, o la Colección Lázaro de Nueva York. Se comenzará el estudio de la Obra gráfica de Rembrandt, la Colección de marcos del Museo Lázaro Galdiano, Dibujos y estampas de Gálvez y Brambila en la Colección Lázaro Las Ruinas de Zaragoza, La colección Lázaro de París y Estampas inspiradoras de bordados.

3 MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA VISITA

En el seno del grupo interno que trabaja la mejora de la experiencia de la visita en el Museo, se estudian las demandas de los visitantes y se proponen medidas para atenderlas. En 2018 se continuará esta iniciativa y se profundizará en el conocimiento del visitante, de acuerdo con el procedimiento acordado para ello. La finalidad última es adquirir la capacidad y la sensibilidad de crear valor para el visitante no sólo a partir de nuestra excelente colección, sino también a partir de la creación de experiencias estéticas, emocionales y sensoriales desde el momento en que el cliente tiene conocimiento de que existimos hasta el momento en que abandona el museo. Se actualizarán hojas de sala y se prepararán nuevos recorridos por la colección, se continuará la formación de guías voluntarios y el seguimiento de sus visitas, además de otros proyectos que puedan ir surgiendo.

Dadas las limitaciones del horario de apertura del museo, se ofrece la posibilidad de realizar visitas fuera de horario. Con objeto de ampliar el horario disponible para la visita al museo, se continuarán ofreciendo las visitas guiadas fuera de horario los miércoles, jueves y viernes, en horario de 17.30 a 18.45h.

Se está trabajando para poder abordar, gracias a un patrocinio, la venta anticipada de entradas por Internet, lo que facilitaría la visita y además nos daría información sobre nuestros clientes.

4 POTENCIAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como en todos los ámbitos de actuación de la Fundación, se busca potenciar las alianzas estratégicas para alcanzar metas que de otro modo serían inasumibles. La principal alianza es con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para el itinerario cultural alternativo en Madrid por cinco casas Museo en el grupo denominado: "5 Museos, otro Madrid". Museo Sorolla, Cerralbo, del Romanticismo, Nacional de Artes Decorativas y Lázaro Galdiano. Se realizará el seguimiento del abono y se continuará proponiendo y realizando actividades de dinamización. Con el MECD se mantienen,

además, muchas líneas de colaboración, como la planteada en el marco de Museos+ Sociales.

Asimismo, se negociará un nuevo acuerdo con Fundación Vivanco, una vez finalizado el relacionado con la apertura de una tarde al mes gratis.

Para 2018 se contará con la colaboración del Centro de Estudios Europa Hispánica para la publicación del catálogo razonado de los dibujos de Rosario Weiss y con la Biblioteca Nacional para realizar una exposición sobre este tema a principios de año; con el Departamento de Numismática del Museo Arqueológico Nacional para la revisión de la catalogación de monedas del Bajo Imperio. También se mantendrá el convenio con GVAM (que cuenta con el apoyo inicial del Real Patronato sobre Discapacidad y de Orange) para el mantenimiento y actualización de las guías multimedia y de la app que se ha lanzado con diversos recorridos. Y se iniciará la colaboración con el Instituto Valencia de Don Juan para realizar el estudio comparativo de las pinturas del pintor Coffermans.

Por otra parte, se mantendrá el trabajo con distintas instituciones educativas, como Universidades, CEPAS, IEM, CEIP, etc., para la creación de un entorno educativo experimental amigo del Museo.

LÍNEA ESTRATÉGICA. BIBLIOTECA.

Para desarrollar esta línea estratégica se trabajará en los siguientes objetivos concretos con el desarrollo de los siguientes proyectos:

1 PONER EN VALOR LAS COLECCIONES

- 1.1. CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN. Al igual que en el Museo, una de las funciones indispensables en una Biblioteca es la propia gestión de sus colecciones, con criterios de rigurosidad y excelencia. Así, para 2018 se continuarán fortaleciendo los protocolos de conservación, ordenación, manipulación, exhibición y seguridad de los libros. Entre las muchas tareas a realizar se continuará con la renovación de paspartús para estampas y dibujos, se realizarán cajas de conservación para impresos y manuscritos y se adoptarán medidas de conservación de material gráfico, tarjetas postales y fotografías.
- 1.2. CATALOGACIÓN FONDOS BIBLIOGRÁFICOS Y CLASIFICACIÓN DE LOS FONDOS DE ARCHIVO. Dado que a finales de 2017 las obras incluidas en el Catálogo Colectivo del Patrimonio se habrán integrado en el programa de gestión Koha, en 2018 se procederá a la revisión de estas fichas que en su mayor parte corresponden a publicaciones anteriores al año 1958. A las casi 20.000 fichas que conforman este grupo se les asignará en 2018 la signatura topográfica (que ahora no consta o está mal indicada). Por otra parte, se incorporarán 35.000 fichas que ahora se encuentran en una base de datos de Access (obras que han ingresado en la Biblioteca desde 1996 y algunas que deberían estar, por la fecha de publicación, en el grupo anterior pero que no se llegaron a incluir por no haber seguido con las campañas de catalogación por parte del Catálogo Colectivo). Se comprobará qué obras están en las dos bases de datos, para no incluir dos veces la misma obra. Una vez finalizado ese

trabajo, en 2018, además está prevista la integración de 3.500 fichas nuevas (en torno al 10% del total).

Asimismo, se identificarán y catalogarán 1.000 estampas de libros ilustrados (10% aproximadamente de las 10.112 piezas identificadas hasta la fecha en el Gabinete de Estampas y Dibujos).

En cuanto a los fondos de Archivo, se actualizará la descripción y secciones del cuadro de clasificación en el Censo Guía del MECD, se entregarán para su publicación en PARES la descripción e imágenes de casi 40.000 documentos del Copiador de la España Moderna, tarea que no se ha podido realizar en 2017, y se revisarán y reorganizarán los archivos de Pedro Antonio de Alarcón y Pedro de Madrazo (4.000 documentos).

- 1.3. DIGITALIZACIÓN. En 2018 se fotografirarán 1.000 imágenes de estampas de libros ilustrados, que se suman a las del año pasado.
- 1.4. Otra labor continua es la GESTIÓN DE LOS PRÉSTAMOS PARA EXPOSICIONES TEMPORALES de obras pertenecientes a los fondos de la Biblioteca.

2 DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN.

Se continuará la tesis iniciada en 2016 por una investigadora que tuvo una beca sobre los fondos bibliográficos que salieron de la Biblioteca Lázaro y que no pudo recuperar.

Se abordará el trabajo de investigación de la Biografía de José Lázaro Galdiano, trabajo imprescindible que no se ha realizado hasta el momento. Se buscará un patrocinio para su publicación en 2019.

3 MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO.

A fin de ofrecer un mejor servicio en la Biblioteca, se continuará con la adquisición de fondos de coleccionismo y bibliofilia y se incrementarán las visitas guiadas para centros académicos, dando lugar así a un mayor conocimiento de nuestra colección. Se trabajará en el Blog de la Biblioteca y se seguirá subiendo contenido a la red social de Twitter.

4 POTENCIAR LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Se solicitará de nuevo la colaboración de la Comunidad de Madrid para incrementar las obras digitalizadas, pues no ha sido posible en el año 2017. Hasta ahora se tenía acceso a las obras digitalizadas desde el Catálogo de la Comunidad y desde el Catálogo Colectivo. Con el nuevo programa de gestión Koha se podrá acceder desde el catálogo de la Biblioteca (esta será una de las tareas incluidas en la primera fase de revisión). Con la editorial Analecta continúa el acuerdo de publicación de dos nuevos libros de la Editorial La España Moderna; también Analecta será la empresa encargada del mantenimiento del programa de gestión Koha.

Asimismo, se trabajará en colaboración con la UNED para realizar un seminario sobre Epistolarios de escritores y artistas del siglo XIX.

LÍNEA ESTRATÉGICA. ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y CULTURALES

1 INCREMENTAR LA RELACIÓN CON LOS CENTROS EDUCATIVOS

Se abordará con las siguientes iniciativas: se continuará aportando un monitor para las visitas guiadas de escolares que vienen al Museo con el programa del Ayuntamiento de Madrid Un libro abierto; se continuará con las visitas de Lázaro a la Carta que se dirigen a escolares y centros educativos de adultos; se mejorará la calidad de las visitas ofrecidas por los guías voluntarios de CEATE (Confederación española de Aulas de la Tercera Edad) mediante la formación. Además, se potenciará el programa de visita-taller para los centros escolares/educativos con diversos tipos de talleres para Educación Primaria, dentro del programa curricular que se imparte en los cursos de enseñanza obligatoria.

2 RENOVAR E INCREMENTAR LA OFERTA DE ACTIVIDADES.

- 2.1. VISITAS TEMÁTICAS GUIADAS Y PARTICIPACIÓN EN EVENTOS CULTURALES: Aprovechando los eventos culturales de la ciudad, se ofrecerán visitas guiadas temáticas algunas tardes y noches. Entre ellas, se pueden destacar las correspondientes a gastronomía, coincidentes con el Gastrofestival de Madrid; las dedicadas a la casa de José Lázaro para la Semana de la Arquitectura, el acceso gratuito para los ciclistas en la Semana europea de la Movilidad y el programa Madrid otra mirada; el recorrido por la literatura y arte gótico en la Semana Gótica; MÁS MAD, enseñando el jardín; o el itinerario por obras de arte acompañados de una *tablet* para enseñar los dibujos subyacentes en la Semana de la Ciencia. Asimismo, hay que destacar la participación con diversas actividades en ARCOMadrid (visitas a la exposición temporal en el programa VIP), Madrid es Moda, con visitas guiadas y talleres, la Semana Gótica, con actividades diferentes cada año; en el Día Internacional de los Museos, la Noche de los libros, Día Internacional de los Archivos y Día Internacional de las Bibliotecas (diferentes acciones en función del tema que elija la organización para 2018); o en Apertura (programa de las galerías de arte contemporáneo) con una visita guiada especial por la Directora o por las conservadoras por la exposición temporal o permanente. Se continuarán impulsando actividades que reúnan artes plásticas y literatura, colección de arte y bibliofilia, como se realiza en las Veladas literarias. Así, en horario de noche se recorren algunas obras del museo al hilo de la poesía de la época; en 2018 se continuará con esta actividad de periodicidad mensual.
- 2.2. TALLERES. Se continuará con la oferta de talleres infantiles, familiares y para adultos:
- 2.2.1. Para niños y familias, habrá oferta constante todos los domingos en el programa denominado "Domingos al Museo": talleres infantiles, relacionados con las exposiciones temporales en curso y talleres para familias, con el fin de captar el público familiar ofreciéndoles la posibilidad de aprender y divertirse juntos. En este sentido, hay que destacar que se cuenta con un programa didáctico estable, tanto para niños como para familias, para todos los domingos por la mañana excepto el periodo estival. Se repetirá el taller/demostración de esgrima (partiendo de la colección

- Lázaro), con entrenamiento para niños y descripción de la colección de armas para mayores.
- 2.2.2. Talleres para adultos sobre acuarela (potenciando crear un club de acuarela relacionado con el Museo), o el ciclo denominado “Manos a la obra”, impartido por artistas y artesanos, basado en la enseñanza de técnicas presentes en las obras del museo.
 - 2.2.3. Campamentos infantiles en verano. En “Para verte mejor” se experimenta sobre la visión, la representación del paisaje y la figura humana, sobre el coleccionismo, sobre la luz y la sombra y sobre la escultura. Se financia con los ingresos de la tarifa de inscripción y se realiza en diversas semanas de las vacaciones de verano escolares.
 - 2.2.4. Campamento infantil en Navidad. Se plantea para tres días de creación en torno a los motivos navideños y a la elaboración del calendario para 2019 utilizando las técnicas de los artistas medievales.
 - 2.2.5. Campamento infantil en Semana Santa, de 3 días de duración.
- 2.3. CURSOS. Se realizarán sobre coleccionismo que se co-organizarán con otras empresas e instituciones y que se expondrán en el apartado de alianzas estratégicas (We Collect, IAC, Factoría Cultural,...)
 - 2.4. JORNADAS. En la línea de lo que se ha venido realizando en los años anteriores, las V Jornadas de Arte y Empresa se plantearán para el mes de octubre si se consigue financiación. Con el mismo condicionante se realizarán unas Jornadas sobre los epistolarios de escritores y artistas del siglo XIX en colaboración con la UNED.
 - 2.5. CONCIERTOS. Se continuará con el ciclo de música clásica en la temporada de invierno y el de flamenco en verano, gracias a la colaboración de la Sociedad de Gestión de Artistas intérpretes y ejecutantes AIE. Otros proyectos de música son la participación en MUSAE, con un concierto en el mes de enero; y en Música para el tercer Milenio, organizado por la Fundación Sax-Esemble con el patrocinio del INAEM.

3 PROGRAMAR EXPOSICIONES TEMPORALES.

- 3.1. COLECCIÓN/ARTISTA INVITADO. En febrero de 2018, y hasta mayo, se inaugurará la IV edición de Reinterpretada, denominada Alicia Martín. Archivo 113, que girará en torno a los libros y a la labor editorial de José Lázaro. Entre febrero y junio viene como obra invitada del Ayuntamiento de Sevilla, la obra de Francisco Zurbarán Fray Pedro de Oña, fruto del préstamo de nuestra Santa Rosa de Lima, de Murillo.

A principios de junio se expondrá una muestra en el marco del Festival PhotoEspaña, relacionada con el coleccionismo o con la labor editorial de José Lázaro.

En julio, y hasta septiembre, se presentará Vistas de Roma, una exposición básicamente de dibujos del polaco Henryk Dabrowski, realizada en colaboración con la Embajada de Polonia y el Instituto polaco de cultura.

En otoño se mostrará la colección de la Fundación Coca-Cola con el título Descubriendo un dialogo en el tiempo, que estará en el Museo, conviviendo con nuestra colección, hasta enero de 2019.

3.2. **FONDOS PROPIOS.** Siguiendo con la línea de profundizar en el conocimiento de nuestros propios fondos, se realizarán los siguientes proyectos expositivos:

Entre abril y junio: Rembrandt Obra gráfica.

En noviembre: Bordado por monjes y damas

Por último, entre enero y abril tendrá lugar en la Biblioteca Nacional la exposición Dibujos de Rosario Weiss (1814-1843), gracias a un convenio con la Biblioteca Nacional y el Centro de Estudios Europa Hispánica para publicar el catálogo y realizar la exposición, a la que contribuiremos con el préstamo de 36 dibujos de la artista que hay en nuestra colección.

4 INCREMENTAR ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Desde 2016 se participa en el programa europeo ARCHES (Accesible Resources for Cultural Heritage EcoSystems), con una duración de 3 años, en el que se trata de crear entornos culturales inclusivos y para personas con diversidad funcional asociada a la percepción, la memoria, la cognición y la comunicación. En el mismo, participan dos museos españoles: Museo Thyssen y Museo de Bellas Artes de Asturias, varios museos europeos: The Wallace Collection, Victoria & Albert Museum y Kunst Historisches Museum de Viena, así como The Open University UK, University of Bath y empresas tecnológicas de varios países.

Se realizarán tres nuevas ediciones del curso "Entender el arte", dirigido a desempleados de larga duración; y se continuará con el programa de prácticas que realizamos en el Museo con la Asociación Argadini para personas con discapacidad intelectual.

5 FOMENTAR EL PROGRAMA DE PRÁCTICAS Y BECAS.

Se continuará acogiendo a alumnos en prácticas en el Museo: 4 de Grado o de Máster de las Universidades Complutense, Autónoma de Madrid y de Salamanca. Vendrá una persona de IES para realizar prácticas de turismo en el Museo. En la Biblioteca harán prácticas 3 personas según acuerdos con las universidades y se convocarán 2 becas para 12 meses.

6 POTENCIAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

- En educación: se continuará trabajando con el Ayuntamiento de Madrid en el programa Madrid, un libro abierto; con la Asociación de Guías Voluntarios para la realización de visitas guiadas al Museo;
- En coleccionismo: se realizará un nuevo curso sobre la materia coorganizado con WeCollect Club.
- En materia de arte contemporáneo, durante ArcoMadrid los que tengan la tarjeta VIP tendrán acceso gratuito y se realizarán encuentros coorganizados con el IAC y con Factoría Cultural.
- En formación: con EL MURO se realizarán talleres de "Actúa empresa" aplicando técnicas teatrales al mundo de la empresa.
- En exposiciones: con PHotoEspaña se participará en el Festival con exposición y/o actividades;

- En conciertos: con la Sociedad de Gestión de Artistas intérpretes y ejecutantes (AIE) para un ciclo de conciertos de música clásica y otro de flamenco; con la Fundación Excelentia: acuerdo para la realización conciertos didácticos en la FLG; con la D. G. de Bellas Artes y Patrimonio Cultural para realizar un concierto en el ciclo de MUSAE; y con el INAEM para un ciclo de 6 conciertos de música moderna.
- En Jornadas: colaboración con Cultura&Alianzas para las Jornadas Arte y Empresa.

LÍNEA ESTRATÉGICA. REVISTA GOYA Y OTRAS PUBLICACIONES

1 REVISTA GOYA

PUESTA EN VALOR DE LA REVISTA GOYA. Para ello, se editarán cuatro números (362, 363, 364 y 365).

Se compartirá su contenido en las redes sociales y se subirán a la Web los sumarios y se actualizarán los índices.

Se explorarán vías de externalización para la distribución y para la comercialización de la publicación digital de la Revista. Se buscará publicidad y se trabajará para captar nuevos suscriptores.

2 POTENCIAR LAS PUBLICACIONES IMPRESAS Y DIGITALES

Se publicarán en digital los siguientes catálogos: *Catálogo de la Colección de Numismática*, *La colección de marcos del Museo Lázaro Galdiano*, *Catálogo de encuadernaciones de la colección Linage Conde* y *La Biblioteca de José Lázaro*.

3 POTENCIAR LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se afianzarán las relaciones con la editorial Analecta y con el Centro de Estudios de Europa Hispánica.

LÍNEA ESTRATÉGICA. COMUNICACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS

Se abordará con las siguientes iniciativas:

1 ESTABLECER Y DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

A fin de dar coherencia a todas las actividades que se desarrollan en este ámbito, se deberá trabajar en el establecimiento de una estrategia que ampare todas las actuaciones. A partir de ella se generará y aplicará un calendario de comunicación, buscando la mejor herramienta y se hará su seguimiento. Eso nos llevará a cumplir nuestro siguiente objetivo:

2 INCREMENTAR NUESTRA PRESENCIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Para ello se continuará con la actualización y desarrollo del área de prensa en la Web, se mantendrá constantemente actualizada la base de datos tanto de medios nacionales como internacionales y se buscará mantener nuestra presencia en medios con más de mil impactos al año. El acuerdo alcanzado con una agencia de seguimiento de medios nos permitirá conocer de manera veraz nuestro impacto.

3 Asimismo, **SE POTENCIARÁ EL PLAN DE MEDIOS**, como medio de establecer objetivos y estrategias de publicidad, en la medida en que nuestros recursos nos lo permiten. Se continuará con la línea de intercambios así como con la solicitud de tarifas publicitarias a los medios que permitirá un mejor análisis de los objetivos y estrategias publicitarias en el momento en el que se cuenten con los recursos necesarios.

4 SE INCREMENTARÁ NUESTRA PRESENCIA EN LA RED Y LA INTERACCIÓN CON EL PÚBLICO EN PLATAFORMAS PROPIAS, como la Web -adaptando la

web a los dispositivos móviles, creando una plataforma online para la venta de productos de la tienda y compra de entradas, todo ello en función de la disponibilidad presupuestaria o de los patrocinios, o dando visibilidad a los préstamos para exposiciones. En cuanto a los blogs, se aumentará el número de entradas en el blog del Museo y el de la Biblioteca. En las redes sociales: en Twitter -se pretende pasar de 78.000 a 85.000 seguidores-; en Facebook -pasar de 6.000 a 8.000-. Google+ -de 900 a 1.000-; en *Instagram* -de 3.000 a 5.000-; en Pinterest -de 300 a 400-; en *Youtube* -de 200 a 300-; en nuestro *Boletín de Información* -de 2728 a 3500-; y en *Emailing* -aumentar el número de contactos.

5 Se incrementará NUESTRA PRESENCIA EN LA RED EN PLATAFORMAS EXTERNAS, como Cer.es (que ya cuenta con un buscador propio del Museo), Europeana, Catálogo colectivo del Patrimonio Bibliográfico, Google Art Project,... Se atenderá a los usuarios que publican en plataformas como Google o Trip Advisor.

6 Se elaborará un MANUAL DE ESTILO, que nos permita mantener una coherencia y uniformidad en la comunicación.

7 Se desarrollarán ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE PÚBLICOS, por medios de dos vías:

7.1. Mejorando el conocimiento del público. Para ello, según se ha indicado más arriba, se evaluarán los datos e informes obtenidos de distintas fuentes: a) de la participación en el Laboratorio Permanente de Público de la Secretaría de Estado de Cultura; b) de la toma de datos directa en taquilla y a la salida del Museo; c) de los obtenidos del envío de los boletines de información gracias a la herramienta Mailchimp; y d) de los aportados por Google Analytics y otras fuentes de análisis de información de los intereses en internet y las redes sociales (Twitter, blogs, Facebook...). Toda esa información se plasma en informes periódicos que nos permiten conocer la percepción del Museo y extraer ideas para adecuar nuestra oferta a la demanda del público, concretando acciones.

7.2. Se crearán los Amigos del Museo si se consigue financiación para ello.

8 SE POTENCIARÁN ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN. Así, se continuará trabajando con:

- Unidad Editorial: para insertar publicidad a cambio de cesión de espacios;
- Know Square: para la difusión de información y networking a cambio de cesión de espacios;
- Google: para la incorporación del Museo a sus nuevas aplicaciones;
- El País: para intercambiar difusión en la plataforma de suscriptores de El País a cambio de visitas guiadas específicas;
- Sotheby's preferred: se intercambia difusión en su plataforma de clientes VIP internacionales a cambio de descuentos en la entrada;
- Platea, para intercambiar difusión.
- FNAC: con el objetivo de incrementar la difusión de nuestras actividades entre sus socios

LÍNEA ESTRATÉGICA. ACTIVIDADES COMERCIALES

Se abordará con las siguientes iniciativas:

1 INCREMENTAR LA CONTRATACIÓN DE EVENTOS CORPORATIVOS.

Se realizará con la mejora continuada en la atención personalizada a los clientes, ofreciéndoles visitas guiadas concebidas expresamente para su empresa, en función de su sector de actividad; implementando estrategias de captación, buscando espacios publicitarios y eventos en los que difundir nuestra actividad; poniendo en marcha nuevas estrategias de fidelización, potenciando el desarrollo de alianzas, para aplicar descuentos en función del volumen de eventos.

Se buscará alianzas estratégicas con grupos hoteleros y de turoperadores para poder complementar con ellos sus ofertas para grupos turísticos.

Innovando y mejorando en la oferta de nuevos espacios y recursos. Habrá que abordar el suelo del jardín y plantear posibles nuevos espacios que habría que vaciar para rentabilizarlos.

2 PONER EN VALOR LA TIENDA. Se mantendrá el acuerdo firmado a finales de 2017 con Palacios y Museos para renovar los productos de la tienda, se buscará implementar un servicio de venta on line en nuestra página web; se potenciará el desarrollo de alianzas estratégicas, como "La tienda de los museos on line"; y se continuarán implementando acciones de mejora, como los soportes, la iluminación, la señalética, ...

3 POTENCIAR LA EXPLOTACIÓN DE LOS DERECHOS DE REPRODUCCIÓN.

Se buscará establecer acuerdos con editoriales o instituciones culturales para la cesión de imágenes y se realizará una base de datos sobre la cesión de imágenes, a fin de controlar más eficazmente el proceso.

4 POTENCIAR LA CAPTACIÓN DE INGRESOS A TRAVÉS DE LA RESTAURACIÓN. Para ello, hasta que no esté concedida la licencia que nos permita sacar a licitación la cafetería, las actuaciones se limitarán a explorar acciones de mejora en el servicio de vending.