



Building  
Museum  
Reputation  
Conference

Racional, temas y  
preguntas del Congreso



## V. RACIONAL

### GESTIONAR Y MEDIR LA REPUTACIÓN DE LOS MUSEOS

**Juan Manuel Mora**, vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra

**Elisa Montserrat**, directora de Comunicación y Marketing del Museo Universidad de Navarra

La reputación es un activo estratégico cada vez más apreciado. El término resume el conjunto de intangibles, positivos o negativos, que se atribuyen a una institución. En las últimas décadas, tanto el concepto como su gestión se han colocado en primera línea, generando interesantes debates tanto en el ámbito corporativo como en el académico.

Actualmente, países, ciudades, gobiernos y empresas se esfuerzan por mejorar su reputación, especialmente cuando deben moverse en un contexto global, donde los procedimientos de simplificación son más radicales. En un mundo digital y sin fronteras, las experiencias y las percepciones de los usuarios se han convertido en la más importante fuente de credibilidad y de confianza, intangibles decisivos para la supervivencia de las organizaciones.

El creciente protagonismo de la reputación debe mucho al empeño de los directivos y profesionales de la comunicación por comprender el papel que la identidad o la marca corporativas juegan en un mundo global. También a los trabajos académicos que aportan modelizaciones y métricas para los intangibles. Influye también un cambio de mentalidad social, que otorga mayor relevancia a los intangibles, por encima de los tangibles, como creadores de valor.

Cultivar la reputación no es tarea sencilla, ya que implica comprender su significado y establecer procesos de gestión. Requiere conocer profundamente la institución y sus grupos de interés, su identidad, la calidad de sus servicios y el entorno en el que quiere influir, y plasmar ese conocimiento en una serie de acciones, con sus correspondientes métricas. De modo resumido, puede afirmarse que la clave de la reputación se logra uniendo una extraordinaria calidad en las actividades a una excelente comunicación.

En esos procesos intervienen de modo decisivo los departamentos de comunicación de las organizaciones, que suelen res-

ponsabilizarse de la información y la marca, de escuchar e interpretar percepciones; en definitiva quienes tienen responsabilidades de gobierno en las organizaciones sitúan la reputación entre sus objetivos estratégicos.

Los museos no son ajenos a estas tendencias. Cada vez con mayor frecuencia, artistas, profesionales del sector y ciudadanos en general se trasladan a otros países para visitarlos, aprender e investigar en arte e incluso ofrecer sus proyectos expositivos o de creación artística. Los distintos factores de globalización (movilidad masiva, comunicación rápida, digital y barata) facilitan que el juicio reputacional sea más objetivo y comparativo, a la vez que más dinámico y cambiante.

La movilidad implica un proceso previo de búsqueda y elección en el que importa conocer cuáles son los mejores museos del mundo para visitar. Por colecciones, etapas de la historia del arte, por especialidades o movidos por los grandes nombres y por otras muy diversas circunstancias, artistas y visitantes buscan centros de excelencia e intentan acceder a ellos.



En particular, las empresas que colaboran en la financiación de los museos prestan cada vez más atención a la coherencia y a los retornos de sus patrocinios. De modo similar actúan las administraciones públicas, que esperan resultados tangibles e intangibles de sus inversiones en cultura.

Ante la imposibilidad de un conocimiento personal y directo, por la variedad de la oferta, ser considerado por la opinión pública como un museo excelente actúa como filtro informativo que orienta la búsqueda entre todos los centros de arte en el mundo. Los parámetros de medición constituyen por eso un asunto de gran relevancia y la existencia de rankings, observatorios e informes, facilita esa visibilidad de los museos.

Se trata de un nuevo escenario, internacional y competitivo, que se presenta además en una coyuntura de crisis económica y escasez de recursos e incluso, en algunos países, de discusión del modelo mismo de museo. Esta situación puede llegar a constituir una presión extraordinaria que dificulte la gestión ordinaria de la tarea de conservación propia de un museo.

En este marco, la Universidad de Navarra, el Museo Nacional del Prado y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership organizan el primer congreso en el que se planteen estas cuestiones desde una perspectiva internacional, interdisciplinar, participativa y de largo plazo. Se celebrará en el campus de Pamplona de la Universidad de Navarra, en el teatro de su museo de arte contemporáneo.

Como el tema tiene notable amplitud y profundidad, los organizadores aspiran a dar continuidad al congreso en años sucesivos y también a articular proyectos de investigación que ayuden a mantener abierta la conversación acerca de estas cuestiones.

Ponentes y participantes reflexionaremos sobre los debates que rodean actualmente a la reputación de los museos, tales como la influencia que ésta ejerce en el comportamiento de los *stakeholders*, los parámetros de medición de la calidad de un museo, el dilema de la estandarización y diferenciación en un mundo global, la influencia de aspectos estructurales como su ubicación

geográfica, el peso de la colección sobre el resto de actividades de un museo, o el trasvase reputacional que se realiza a las empresas patrocinadoras, entre otras muchas cuestiones.

La primera edición del encuentro ofrecerá una visión 360 grados a los conceptos que engloba la reputación de los museos, con el fin de señalar cuáles son los temas que realmente importa estudiar, debatir e implementar en nuestra gestión ordinaria y, por supuesto, en las siguientes ediciones de este foro.



## VI. TEMAS

---

1. Identidad y misión de la institución y medidas para su consecución.
2. Gobierno y organización de la institución: modelo de dirección, plan estratégico, plan artístico y de colección, sostenibilidad, transparencia de gobierno, política de personas, capacidad de trabajo interdepartamental, presupuesto.
3. El proyecto y la actividad museística diferenciadora: colección, estrategia de conservación y programación, y servicios al visitante.
4. Relación con los comisarios, programadores y artistas, creadores del producto.
5. Impacto social: visitantes, relación con los medios de comunicación, influencia digital, aportación en la educación, acción entre colectivos con necesidades diferentes, integración e impacto en el entorno, globalización, etc...
6. Modos para articular la participación del usuario.
7. Trabajo en red, colaboración con otras instituciones.
8. Innovación y tendencias.
9. Patrocinios y donaciones.
10. Definición y control de calidad: de la colección, exposiciones, los artistas, la experiencia, los servicios.
11. Monitorización del nivel de satisfacción. Sistemas para la escucha del usuario y de los *stakeholders* principales.
12. Marca ciudad. Marca país. Relación cultura-turismo.
13. Gestión de crisis.
14. Nuevas formas de comunicar en un mundo digital.
15. La transformación digital, los datos, las nuevas tecnologías en favor de la gestión de la reputación y aumento de valor.



## VI. PREGUNTAS

---

### LOS VALORES INTANGIBLES

1. ¿Cuáles son los valores intangibles de mi institución?, ¿qué activos intangibles diferenciales aporta?
2. ¿Cómo se forma una imagen positiva, estable y sólida de una institución?
3. ¿Cómo definir los puntos diferenciales?
4. ¿Cuál es la fórmula de valor de mi institución cultural? Plan de mejora de la experiencia del usuario.
5. Mis *stakeholders*, ¿obtienen una respuesta excelente en los "momentos de la verdad" que cada uno vive?
6. Mis patrocinadores, ¿están satisfechos con los resultados?
7. ¿Existen experiencias positivas de instituciones y empresas?
8. ¿Cómo se determinan objetivos, procesos, indicadores y métricas para la medición de la reputación?
9. ¿Cómo mejorar el gobierno corporativo?

### LA REPUTACIÓN DE LOS MUSEOS

1. En particular, ¿en qué consiste la reputación de los museos?
2. ¿Qué consecuencias tiene para un museo la buena reputación, especialmente en lo que se refiere a la atracción de artistas, visitantes y colaboradores?
3. ¿Cómo se forja la reputación en un museo?
4. ¿Cuál es el peso específico de las actividades tradicionales de un museo, custodiar y conservar la colección?
5. ¿Cuánto influyen los aspectos estructurales como su ubicación en el país-ciudad, la arquitectura y la colección?
6. ¿Cómo equilibrar el dilema entre estandarización y diferenciación en la búsqueda de una reputación internacional?
7. ¿Ayudan los procesos públicos de aprobación y evaluación de los museos a la mejora de su calidad?
8. ¿Existen experiencias de apoyo público a los museos en los procesos de internacionalización?
9. ¿Qué peso tiene la reputación en la relación entre un museo y sus patrocinadores?
10. ¿Qué retorno reputacional espera una empresa que patrocina un museo? ¿Qué tipo de reputación debe esperar un museo de sus patrocinadores?

## LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS MUSEOS

1. ¿Existen rankings/informes/observatorios de museos estandarizados y con reconocimiento internacional?
2. ¿Cuál es el lugar de los valores intangibles en los informes de las auditorías económicas anuales?
3. ¿Es positiva la influencia que actualmente ejercen sobre los museos y sobre la política cultural de los gobiernos?
4. ¿Cuál es el perfil profesional de los expertos que valoran la calidad de los museos y cuáles sus parámetros de medición?
5. ¿Se pregunta también a los usuarios y a los *stakeholders* principales?
6. Los cuestionarios, ¿tienen en cuenta las cuestiones clave de un museo?, ¿cuáles son?
7. ¿Cómo se podrían medir todas las dimensiones de la calidad de los museos y, en concreto, de los valores intangibles (responsabilidad social, papel educativo e inclusivo, sostenibilidad, etc.)?
8. ¿Cuál es el peso adecuado de cada parámetro finalmente determinado y medido?
9. ¿Cómo integrar la gestión de la reputación en el trabajo ordinario del museo?
10. ¿Qué hacer cuando valores esenciales para la institución no se reflejan en algunas métricas estandarizadas?

## LA COMUNICACIÓN DE LA REPUTACIÓN

1. ¿Qué papel juega la Comunicación en la reputación?
2. ¿Cuáles son los principales *stakeholders* de un museo y cómo se establecen relaciones específicas con cada uno?
3. ¿Qué aporta una visión estratégica de la comunicación en el proceso de mejora de la reputación?
4. ¿Cómo organizar los departamentos de comunicación para priorizar la gestión de los intangibles?
5. ¿Qué áreas comunicativas son clave para posicionar un museo? Marca e identidad, comunicación interna, relaciones con los medios, etc.
6. ¿Qué influencia tienen las redes sociales en el reconocimiento público del museo?
7. ¿Influyen el *networking* y el intercambio de buenas prácticas en la mejora de la reputación de los museos?
8. ¿Es posible el trabajo cooperativo, de manera que la gestión individual de la reputación de cada museo ayude a mejorar la reputación de los museos en su conjunto?

---

**Juan Manuel Mora**, vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra

**Elisa Montserrat**, directora de Comunicación y Marketing del Museo Universidad de Navarra



ORGANIZAN



MUSEO NACIONAL  
DEL PRADO 200 AÑOS



COLABORAN

