



BORRADOR DE DOCUMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN MUSEOS Y CENTROS DE ARTE

Noviembre de 2021

CONSIDERACIONES GENERALES

El papel social de los museos y centros de arte contemporáneo

Durante las últimas décadas, los museos dedicados al arte contemporáneo han experimentado no solo una proliferación extraordinaria en nuestro país y en los de nuestro entorno, sino también una importante transformación en los modos de producción artística, así como de sus objetivos y contenido. Esto los ha dotado de especificidad y singularidad respecto a otras instituciones museísticas, más acentuadas aún en los centros de producción y de creación.

Las instituciones dedicadas a la creación contemporánea deben ser lugares abiertos al pensamiento crítico y espacios que incentiven la capacidad transformadora de las prácticas contemporáneas.

Son, pues, tanto lugares de producción y generación de propuestas de creadores y creadoras actuales como de investigación y estudio de las prácticas artísticas contemporáneas.

Es el objetivo de este documento establecer una serie de recomendaciones que articulen comportamientos, formas organizativas y enfoques considerados como buenas prácticas, entendidas desde la flexibilidad que las prácticas culturales y artísticas actuales demandan de las instituciones que las sostienen.

OBJETO Y ALCANCE DE ESTE DOCUMENTO

Este documento de buenas prácticas es el resultado de las conversaciones iniciadas en junio de 2006 entre el entonces Ministerio de Cultura, la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo, el Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo, el Consejo de Críticos de Artes Visuales, el Instituto de Arte Contemporáneo, la Unión de Asociaciones de Artistas Visuales y la Unión de Asociaciones de Galerías de Arte de España. El documento no tiene carácter normativo y solo supondrá compromisos para aquellas instituciones que lo asuman y sin que en ningún caso pueda suponer el desistimiento de la responsabilidad política y cultural de las instituciones que dispondrán del control de los plazos a la hora de implantar las recomendaciones que aquí se expresan.



El Ministerio de Cultura y Deporte se compromete a trabajar en favor de los objetivos que se plantean en este documento, siempre que no supongan una injerencia con las competencias de otras administraciones, y anima a que otras administraciones gestoras adopten las recomendaciones aquí reflejadas para favorecer la inserción social de los museos y centros de arte contemporáneo.

Entendemos que estas buenas prácticas deben garantizar el cumplimiento de las siguientes funciones por parte de las instituciones:

- Coleccionar, conservar e incrementar el patrimonio artístico de los siglos XX y XXI y activar un nuevo patrimonio público de lo contemporáneo, consistente tanto en obras como en manifestaciones artísticas de otra naturaleza.
- Invertir una buena parte de sus recursos en la conceptualización y producción de nuevas obras de artistas en vías de consolidación (I+D+I en las artes visuales).
- Mantener relación con artistas y con comisarias/os con las que colaboran, respetando los derechos de autor y formalizando los acuerdos mediante contratos por escrito, incluyendo todas aquellas cuestiones que por ley sean de obligado cumplimiento.
- En caso de que el museo o centro de arte vaya a financiar la producción de obra, se recomienda negociar con artista y galería (en su caso) las condiciones de adquisición preferente por parte del museo, si va a comercializarse, y en qué condiciones, además de su debida mención al apoyo institucional recibido.
- Desarrollar programas de colaboración y proyección a escala internacional, integrándose y fomentando redes de colaboración a escala local, autonómica, estatal e internacional.
- Alentar la creación de un contexto artístico local, impulsando la colaboración con su entorno social y cultural, mediante programas públicos, educativos y de formación.
- Informar al menos una vez al año de las líneas de trabajo del equipo gestor al sector y a la ciudadanía, a través de las memorias anuales de actividades.

FUNDAMENTOS PARA LA CREACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Definir los objetivos del centro

Toda administración pública que se proponga renovar o crear una institución artística, debe partir de los objetivos y la definición del centro, además de un conocimiento exhaustivo del contexto en el que este se inserta, como institución situada a la que aspira a ser. Este análisis, junto con el de las necesidades de las futuras personas usuarias del centro, será fundamental para la consecución de sus objetivos y para su proyección a nivel local, territorial e internacional.



Así, una primera norma o buena práctica en esta materia sería establecer previamente el proyecto cultural que se quiere afrontar. Clarificar, en primer lugar, su carácter, objetivos y funciones principales: configurar una colección (museo), incentivar la producción artística y su difusión social (centro de creación/centro de arte en la línea de las Kunsthalle centroeuropeas), o hibridar esas dos funciones básicas (museo-centro de arte). En segundo lugar, atender la temporalidad que abarcará la colección y/o actividades (modernidad, contemporaneidad o apuesta de futuro). Tercero, delimitar el ámbito territorial de la colección/actividad (local, autonómico, estatal, internacional) que determinará, a su vez, el ámbito de sus relaciones.

Participación y consenso

Una segunda buena práctica tendrá en cuenta la opinión, participación y el máximo consenso posible entre profesionales del sector, agentes e interlocutores/as del mundo del arte contemporáneo, así como la sociedad civil, en la definición de dicho proyecto artístico. Solo a través de estas dos premisas, la institución pública podrá dimensionar el esfuerzo de recursos (económicos y humanos) que exigirá el nuevo o renovado equipamiento (edificio de nueva planta o rehabilitación, la programación, la relación de puestos de trabajo, la adquisición de fondos, etc.), así como otras decisiones relevantes: si asumirá sus costes o si acudirá a otras instituciones públicas o al sector privado, la constitución de un Patronato, la elección y contratación de la Dirección artística y la elección y contratación del arquitecto o arquitecta, entre otras.

Priorizar el papel del/la artista como base de la actividad y óptimo funcionamiento de los museos y centros de arte contemporáneo

Independencia de la institución

Las y los responsables políticos e institucionales procurarán la independencia artística de la Dirección y del equipo del museo o centro de arte, absteniéndose de cualquier injerencia en la programación. Al mismo tiempo, facilitarán y favorecerán procesos administrativos, económicos ágiles y adecuados dentro del marco normativo vigente.

Este régimen de buenas prácticas prestará atención al código deontológico del Consejo Internacional de Museos (ICOM).

EQUIPAMIENTOS

Un elemento estructural de gran importancia es el espacio donde el museo y centro de arte realizan sus programas y actividades: debe ser una infraestructura con las características espaciales y tecnológicas adecuadas a los objetivos perseguidos, para asegurar su idoneidad y



buen mantenimiento. En caso de ser de nueva planta, el proyecto se elaborará en diálogo con un equipo especializado y con diversos perfiles en el ámbito de la gestión cultural, museográfica, de conservación...

COLECCIONES

Un posible marco de actuación son las líneas establecidas en la Estrategia para las artes visuales, promovida en 2011 por el entonces Ministerio de Cultura y elaborada conjuntamente por un equipo de profesionales independientes con la participación de las asociaciones más representativas del sector. Las líneas de trabajo para alcanzar la misión de la institución podrán ser estas:

- Fomentar la creación y el apoyo a las y los creadores
- Fomentar el patrimonio artístico contemporáneo
- Apoyar a plataformas y agentes culturales para el desarrollo de las prácticas artísticas contemporáneas
- Impulsar la acción exterior y apoyar la internacionalización del sector
- Apoyar las acciones formativas y de investigación
- Promover el arte contemporáneo como medio para la cohesión social.

En lo que concierne al fomento de la creación contemporánea y al apoyo a las y los creadores, los objetivos se deberán concretar en acciones específicas, garantizadas por los recursos previamente establecidos:

- Impulsar proyectos que dediquen una mayor atención a la producción, la innovación artística, la investigación o el conocimiento crítico.
- Implementar políticas de estímulo para las y los creadores y el valor de la investigación en los procesos artísticos.
- Apoyar el trabajo interdisciplinar entre la creación artística y otras prácticas de innovación científica y tecnológica para lograr un mayor impacto social.

RECURSOS FINANCIEROS

Una buena práctica imprescindible es dotar al museo, institución artística o centro de arte contemporáneo del presupuesto suficiente para poder llevar a cabo su adecuada gestión y



cumplir con sus fines y objetivos. En dicha dotación deberán estar incluidos los costes derivados de la actividad artística y la programación cultural, así como los honorarios de todas las personas profesionales implicadas.

Para una correcta gestión del museo o centro de arte será necesario que los presupuestos estatales, autonómicos o locales contemplen una dotación presupuestaria anual suficiente para alcanzar los objetivos culturales propuestos.

Este presupuesto debe estar garantizado por el órgano rector, asegurando que siempre se dispondrá de los medios económicos necesarios para desarrollar aquello para lo que la institución ha sido creada.

El presupuesto global puede estar integrado por recursos públicos y privados, complementando estos últimos a los primeros, sin que influyan en los objetivos y principios básicos del proyecto museístico.

Para ello, las personas responsables de la institución colaborarán con la Dirección para localizar y estimular a quienes puedan aportarlos desde el sector privado.

En todo caso, la consecución de recursos económicos privados no debe dar lugar a la disminución de los recursos públicos que deben garantizar el buen funcionamiento de la institución museística.

RECURSOS HUMANOS

Es imprescindible un organigrama laboral acorde con los objetivos deseados para el funcionamiento ágil, eficaz y ordenado. Así, el objetivo de la institución es consolidar una plantilla estable y con perfiles especializados en cada una de las áreas que se establezcan.

La administración encargada de la gestión de la institución garantizará una plantilla suficiente para cumplir con los fines de la institución. Se velará por la formación y especialización del personal técnico y por la independencia e idoneidad del personal directivo.

Toda institución artística de titularidad pública deberá configurarse sobre una estructura con unas competencias y funciones bien definidas: Dirección y equipo técnico. En los estatutos o reglamento de los museos o centros de arte se regularán las funciones, el ámbito y los límites



de las competencias de la Dirección y áreas básicas y se garantizará la máxima estabilidad y colaboración en el desempeño de sus respectivas responsabilidades.

Se velará por el cumplimiento de la normativa en materia de igualdad de género, así como por alcanzar en el equipo la mayor diversidad de sensibilidades posible para favorecer las lecturas transversales en una institución que aspira a ser lo más abierta posible.

La Dirección

La Dirección ostenta la máxima responsabilidad del museo o centro de arte en su doble función curatorial y gestora. Para cumplir con eficacia su misión debe estar plenamente respaldada por todos los órganos de gobierno de la institución.

- Selección de la Dirección

El concurso será el sistema más idóneo por el cual los y las directoras son elegidas en base a las normas básicas que se detallan a continuación:

1. La decisión sobre el nombramiento de un nuevo director o directora es responsabilidad del Patronato del museo (ver el punto 6 de este documento). El Patronato podrá contar con el asesoramiento de una comisión, compuesta por personas de prestigio en los diversos ámbitos del sector contemporáneo (producción artística, teoría, debate, mediación y difusión del arte, gestión cultural), que examine con total independencia las candidaturas. Esta comisión asesora deberá ser nombrada por el Patronato. En aquellos centros y museos con carácter nacional y con vocación internacional, es aconsejable que la comisión cuente con expertos y expertas extranjeras.

2. El Patronato deberá elaborar y hacer pública una convocatoria en la que se detallarán los requisitos para el cargo y las condiciones del cargo/contrato (el concurso se llevará a cabo con publicidad y concurrencia). Además, sin carácter vinculante, podrán invitar nominalmente al concurso a los y las profesionales que consideren apropiadas. Finalmente, una vez elegida por el Patronato la candidatura idónea, dicha elección se propondrá a la Administración responsable. Es recomendable la firma de contratos suficientemente pormenorizados que garanticen el desarrollo de un programa.

3. Las personas candidatas al puesto de Dirección deberán presentar al Patronato y a la



**Mesa Sectorial
del Arte
Contemporáneo**

info@mesasectorialartecontemporaneo.es

comisión no solo un completo currículum que atestigüe sus méritos y su experiencia profesional para el cargo, sino también un proyecto específico para el museo o centro, y para el periodo causa de contrato (en su caso). Para la redacción de dicho proyecto, la administración convocante deberá proporcionar a los y las interesadas toda la información necesaria sobre el museo o centro de arte. En caso de producirse consultas posteriores, los nuevos datos se darán a conocer a todas las personas participantes en el proceso de selección.

Para la conformación de los tribunales/comisiones de expertos y expertas que se encarguen de la selección de las direcciones de museos y centros de arte, se respetará siempre la paridad de género y al menos uno de sus miembros será designado por la Comisión sectorial del arte contemporáneo.

Aquellos patronatos que decidieran actuar como jurados podrán hacerlo con la totalidad de sus miembros o a través de una representación de sus miembros que estén especializados en arte contemporáneo.

Se darán a conocer los miembros de estas comisiones de selección junto con la convocatoria correspondiente, que deberá tener claramente especificados los requisitos y los méritos en las bases reguladoras de dicha convocatoria.

- Contratación del director o directora

Se procurará buscar modelos que protejan la independencia y capacidad de decisión de la Dirección del centro.

La relación contractual del director o directora debe desvincularse de la duración de la legislatura política, por lo que se recomienda (en su caso), el contrato de cinco años.

El incumplimiento del proyecto que el o la directora presentaron al concurso u otras causas de peso pueden llevar a la pérdida de confianza y a la destitución en su cargo. En tal caso, debe ser el Patronato o el órgano rector colegiado pertinente, el encargado de argumentar esta decisión a la administración titular y al sector.

Por el contrario, la satisfacción con el trabajo del director o directora debería conllevar la renovación de su confianza en la forma en la que se resuelva; si fuera contrato, una vez transcurridos cinco años, por un período igual, y previa presentación, por parte del director o directora de un proyecto acorde para el nuevo periodo. La intención de no renovación por



cualquiera de las partes debe notificarse con un año de antelación, y el proceso para la selección mediante concurso de un nuevo director o directora debe ponerse en marcha de inmediato.

- Incompatibilidades del director o directora

El director o directora no desarrollará fuera de la institución ninguna actividad vinculada al comercio del arte o el coleccionismo privado. Su cargo estará sujeto al régimen de incompatibilidades de la administración gestora, así como al código deontológico del ICOM.

EL PATRONATO

El Patronato se constituirá como órgano rector colegiado, al que corresponderá establecer los principios de organización y dirección del museo o centro de arte, que deberán ser recogidos en los estatutos de la institución, fijando las directrices generales de actuación y promoviendo su cumplimiento. Propondrá para su aprobación el plan general de actuación y, en desarrollo del anterior, el plan de objetivos así como la memoria anual de actividades. Dicho plan general de actuación deberá contener un programa de gestión en el que se establezca un marco de evaluación y control del cumplimiento de los objetivos, especialmente de la eficiencia en la gestión y la labor de captación de recursos propios por parte del Patronato y la Dirección del museo o centro de arte.

Las funciones básicas de un Patronato serán las siguientes:

- Autorizar las adquisiciones a título oneroso de obras de arte por el museo o centro de arte o, en su caso, elevar al órgano competente las propuestas de adquisición.
- Aprobar la propuesta de anteproyecto de presupuesto del Museo o centro de arte para su aprobación por la administración gestora competente y posterior tramitación, así como verificar su ejecución y aprobar las cuentas anuales.
- Atraer y aceptar aportaciones económicas a favor de la institución.
- Proponer al órgano competente la aceptación de donaciones, legados y herencias de carácter histórico artístico a favor del Museo, de acuerdo con lo establecido en la disposición adicional octava de la Ley 26/1985, de 25 de junio de Patrimonio Histórico Español.
- Conocer y aprobar el programa anual de actividades públicas.
- Designar a la persona titular de la Dirección (o delegar en una comisión o jurado).



- Mediar y contextualizar la labor de la Dirección y su equipo con la administración titular y los patronos del sector privado.
- Defender la autonomía de la Dirección frente a injerencias extra-artísticas.
- Impulsar el desarrollo y la implantación del museo/centro de arte en la sociedad y el cumplimiento de sus objetivos.
- Conocer y aprobar las comisiones asesoras creadas por la Dirección.

Composición de los Patronatos

La composición del Patronato garantizará la presencia de representantes de la administración titular, de miembros de la sociedad civil y de personas expertas en la materia en una proporción que represente a la variedad de perfiles profesionales del sector, garantice el buen funcionamiento de la institución y le permita el correcto desempeño de sus funciones. Asimismo se cumplirá con los criterios de paridad propuestos por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Cualquier otra cuestión respecto a la composición, perfiles, funciones y designación del Patronato será definida y regulada en sus estatutos.