



## Documento de Buenas Prácticas en Museos y Centros de Arte

7 de Febrero de 2007

### Tres buenas prácticas previas

Por regla general, toda administración pública que se propone renovar o crear una institución artística tiene en cuenta criterios y oportunidades relacionados con la atracción del turismo cultural, la rehabilitación de entornos urbanos degradados, la proyección exterior de la localidad/autonomía/estado, etc. Sin menospreciar esos argumentos, una primera norma, o buena práctica, en esta materia sería establecer previa o paralelamente el proyecto cultural que se quiere afrontar con el nuevo equipamiento. Clarificar, en primer lugar, su carácter o función: configurar una colección (museo), incentivar la producción artística y su difusión social (centro de arte/kuntshalle), 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 por el futuro). Tercero, delimitar el ámbito territorial de la colección/actividad (local, autonómico, estatal, internacional) que determinará, a su vez, el ámbito de sus relaciones. En suma, se trata de fijar la identidad artística de la nueva institución: su Proyecto Artístico.

Una segunda buena práctica tendrá en cuenta la opinión, participación y el logro del máximo consenso posible entre los expertos e interlocutores del mundo del arte en la definición de dicho Proyecto Artístico.

Sólo partiendo del Proyecto Artístico, una administración pública estará facultada para dimensionar el esfuerzo económico que exigirá el nuevo o renovado equipamiento (construcción o rehabilitación del edificio, adquisiciones, programa, plantilla), si asumirá sus costes o acudirá a otras instituciones públicas o al sector privado, instituir un Patronato, elegir y contratar la dirección artística y elegir y contratar al arquitecto, por ese orden. Respetar estas etapas es la tercera buena práctica previa.

## 1. ESTRUCTURAS DE GESTIÓN

### 1. 1. Los objetivos de la gestión

La Constitución Española y los Estatutos de Autonomía establecen el derecho universal de todos los ciudadanos a la cultura. Por ello las instituciones públicas tienen la responsabilidad de asegurar y garantizar que existan los organismos precisos que, con vocación de servicio a la sociedad y atendiendo al ejercicio de ese derecho, desarrollen actividades culturales, en nuestro caso las referidas a la creación y difusión artística contemporánea, con el fin último de facilitar la educación y la construcción del espíritu cívico de las personas.

### 1.2 Las formas de gobierno

Las estructuras de gestión de los museos deben estar encaminadas a facilitar la toma de decisiones que permitan cumplir los objetivos de la institución, así como la ejecución de sus planes a corto y largo plazo. En nuestro país existen fundamentalmente dos fórmulas de gestión que afectan a nuestros museos y centros de arte:

En la actualidad, una buena parte de ellos dependen orgánicamente o incluso son parte de los departamentos de Cultura de la correspondiente administración pública, sin ningún tipo de autonomía de gestión o financiera y sin personalidad jurídica propia. Esta situación, entre otras cosas, impide la necesaria agilidad que una institución de estas características debe tener para poder llevar a cabo sus objetivos haciéndolas frágiles y fácilmente vulnerables.

Frente a este tipo de centros de arte, existen otras instituciones dotadas de un mayor grado de autonomía bajo la fórmula de agencias estatales, fundaciones públicas, consorcios, organismos autónomos, etc. Estos modelos aportan ventajas sobre el anterior: proporcionan una mayor agilidad y eficacia de funcionamiento, facilitan la capacidad de la institución para conseguir medios financieros complementarios a los de la administración y la hacen más fuerte e independiente.

Las estructuras de gestión de los museos y centros de arte contemporáneo deben estar al servicio de la organización y de su capacidad para conectar con la sociedad.

Tales estructuras han de estar caracterizadas por el principio de autonomía plena y sus principales objetivos son: asegurar la viabilidad del proyecto, supervisar su agilidad y consistencia, facilitar el control externo, garantizar la provisión de los recursos económicos indispensables y ayudar a captar recursos y servicios adicionales. Estas estructuras deben, asimismo, tender a ser duraderas en el tiempo.

### 1.3. Los órganos de gobierno

El Órgano de Gobierno que se instituya tiene la obligación de establecer los objetivos fundamentales generales de la institución, recogidos en unos Estatutos en los que se plasmen con claridad la Misión del Museo, la composición del Órgano de Gobierno y las reglas básicas de funcionamiento. En caso de ser necesario, este Órgano de Gobierno podrá disponer de una Comisión Ejecutiva.

El Órgano de Gobierno ha de velar por que el Proyecto Museístico, documento clave que proporciona identidad, visión y valores propios a la institución, presentado por el Director, se lleve adelante en los términos en que fue aprobado. Asimismo, en estrecho contacto con la Dirección, creará los mecanismos adecuados para el correcto seguimiento de las actuaciones en pos de estos objetivos, con transparencia y salvaguarda de los intereses públicos.

Los Planes Estratégicos, redactados periódicamente por la Dirección, desarrollan el Proyecto Museístico y prevén las actividades y los medios concretos para periodos de tiempo determinados.

### 1.4. Gestión económica

Para una correcta gestión del museo será necesario que los presupuestos del gobierno nacional, autonómico o local contemplen una dotación presupuestaria anual suficiente para alcanzar los objetivos culturales propuestos.

Este presupuesto debe estar garantizado por el órgano de gobierno, 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.

Para ello, los 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 en todo caso el buen funcionamiento de la institución museística.

### 1.5.- Gestión del personal

Un organigrama laboral acorde con los objetivos deseados es decisivo para el funcionamiento ágil, eficaz y ordenado.

Encabezado por la Dirección, el organigrama (1) debe ser propuesto o aceptado por ésta.

En los museos o centros de arte dependientes de las administraciones públicas, los "puestos de confianza" deberían limitarse a los cargos más estrechamente ligados al proyecto del director, como el de subdirector o el de gerente. El personal funcionario llega al museo a través de las oposiciones al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y los Cuerpos de Ayudantes y de Auxiliares de Archivos, Bibliotecas y Museos (o similares en las Comunidades Autónomas). La ausencia de especialización entre los Conservadores de museos crea actualmente una disfunción y una carencia en los museos y centros de arte contemporáneo. Se hace necesaria la promoción de dicha especialización, acompañada de un mayor énfasis en las materias contemporáneas, actualmente muy escasas, dentro de los temarios de oposición a los mencionados cuerpos administrativos. Ante esta situación, sería preferible la contratación, a partir de una Relación de Puestos de Trabajo aprobada por la administración competente, de personal laboral a través de oposiciones (transparentes y publicitadas) con temarios acordes a las características de cada plaza, en las que se valore además la experiencia profesional. El objetivo es consolidar una plantilla preparada y estable para el museo o centro de arte.

### 1.6. Gestión de los equipamientos

Por último, un elemento estructural de gran importancia es el lugar físico donde el museo y centro de arte despliega sus actividades, ofreciéndolas a la sociedad: un equipamiento arquitectónico que posea las características físicas, espaciales y tecnológicas adecuadas a los objetivos perseguidos, asegurándose su idoneidad y el buen mantenimiento del mismo.

## 2. EL PATRONATO

### 2. 2. El Patronato y sus funciones

Toda institución artística de titularidad pública deberá de configurarse sobre tres órganos o estamentos con unas competencias y funciones bien definidas: Patronato, Dirección y Equipo Técnico. Cada estamento contará con unos estatutos, reglamentos o contratos que regulen sus funciones, establezcan el ámbito y los límites de sus competencias y garanticen la máxima estabilidad y colaboración en el desempeño de sus respectivas responsabilidades. La colaboración mutua facilitará el trabajo pero estos tres estamentos no son vasos comunicantes. Un esquema correcto de relaciones sería:

Patronato > < Dirección > < Equipo técnico

El órgano colegiado de gobierno de una institución artística es el Patronato. Dado, por un lado, el carácter técnico-científico de la institución museo/centro y, por otro, la conveniencia de mejorar su financiación, la administración titular del museo/centro delegará el gobierno de la institución en el Patronato. Se trata de una delegación de funciones basada en la confianza en la competencia profesional de los expertos (científicos) y en la capacidad de la sociedad civil (coleccionistas, empresarios, patrocinadores, usuarios, asociaciones, colectivos etc.) de atraer fondos artísticos (donaciones, depósitos, convenios de colaboración) y/o aumentar los recursos económicos del museo/centro. Las funciones básicas de un Patronato serán de tres tipos: científicas, económicas y administrativas. Principales funciones científicas:

- Dar soporte y colaborar con la dirección.
- Velar por el respeto al Proyecto Artístico.
- Evaluar el cumplimiento y los resultados del contrato/programa de la dirección.
- Conocer y autorizar las adquisiciones propuestas por la dirección
- Conocer y aprobar el programa anual de actividades
- Conocer y aprobar las comisiones asesoras creadas por la dirección.

Principales funciones económicas:

- Conocer y aprobar los presupuestos anuales
- Velar por el adecuado uso de los recursos económicos
- Atraer recursos económicos privados
- Aumentar los fondos de la colección a través de daciones, donaciones o depósitos.

Principales funciones administrativas:

- Elegir a la dirección (o delegar en una comisión o jurado).
- Mediar y contextualizar la labor de la dirección y su equipo con la institución titular y los patronos privados.
- 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.

### 2. 3. Composición de los Patronatos

La composición del Patronato garantizará la presencia de representantes de la administración pública titular, de miembros de la sociedad civil y de expertos y científicos. Se propone, la siguiente proporcionalidad atendiendo a las funciones antes detalladas y como garantía de su competencia:

Representantes de la administración titular: 20-33 %

Representantes de la sociedad civil: 20-33 %

Expertos y Científicos: 33-50 %

El Proyecto Artístico orientará el perfil técnico-profesional de elección de los patronos científicos. Un estamento científico de perfil local proporcionará un exhaustivo conocimiento del tejido social, cultural y artístico del ámbito geográfico en el que actúa el museo/centro, pero limitará la también necesaria mirada hacia otros contextos y horizontes más amplios. Por el contrario, la presencia sobredimensionada de expertos internacionales acercará la institución a las pulsiones artísticas y culturales mundiales, pero dificultará la imprescindible mirada sobre la realidad local. En éste sentido, una buena práctica en la determinación de los perfiles responderá –insistimos– al Proyecto Artístico y procurará un adecuado equilibrio entre las ventajas y amenazas descritas.

## 2.4. Elección del Patronato

La administración titular del museo/centro tiene la legitimidad y la responsabilidad de elegir a los miembros del Patronato. En primer lugar cubrirá, lógicamente, las plazas de su representación directa.

A continuación captará soportes económicos y propondrá las correspondientes incorporaciones de representantes de los patrocinios obtenidos (directivos de las Obras Sociales de entidades de ahorro, directivos de entidades financieras o empresas patrocinadoras, coleccionistas, así como otros procedentes de la sociedad civil: asociaciones, colectivos, usuarios etc.). Su permanencia en el Patronato estará sujeta al cumplimiento estable de aportaciones económicas o la labor de captación de daciones, donaciones o depósitos.

Una vez determinado el perfil de los patronos científicos la selección se realizará entre expertos profesionales de la crítica, teoría e historia del arte contemporáneo, de la docencia, así como artistas, pensadores y especialistas en otras materias afines a su proyecto artístico.

El patronato acordará y hará públicas normas de conducta que eviten cualquier conflicto de intereses de sus miembros en perjuicio de los proyectos, adquisiciones o posibilidades de financiación del museo. Quedará claro de antemano en qué casos excepcionales los patronos pueden comisariar exposiciones en el museo o participar en otros patronatos.

Los directores de museo o centro de arte en el ejercicio de sus funciones estarán sujetos a las normas del código deontológico del ICOM.

Los artistas que sean miembros del patronato no tendrán exposiciones individuales en el museo y su obra no podrá ser adquirida en el período en que estén vinculado a él.

Todo miembro de patronato que sea coleccionista (como individuo, fundación o empresa) debe declararlo y evitar la competencia con el museo en este terreno. El museo no podrá adquirir onerosamente o almacenar obras o colecciones propiedad de algún miembro del patronato.

Los empresarios que formen parte del patronato deberán declarar a éste las áreas de negocio en las que trabajan sus empresas, y evitarán participar en cualquier decisión relacionada con la contratación de servicios o adquisición de bienes que pueda beneficiar directa o indirectamente a sus empresas.

Este régimen de buenas prácticas prestará atención a las reglas de ética emanadas del ICOM.

Se recomienda la renovación parcial de los miembros científicos del Patronato por períodos de tiempo limitados. En esta circunstancia, la dirección del museo/centro podrá proponer candidatos de su confianza. No obstante, se velará por la necesaria pluralidad de expertos con el fin de evitar mayorías "cautivas" del programa de la dirección.

La inasistencia reiterada a las reuniones del Patronato conllevará el cese como miembro del mismo.

## 3. LA DIRECCIÓN

La dirección ostenta la máxima responsabilidad del museo o centro de arte. Para cumplir con eficacia su misión debe estar plenamente respaldada por todos los órganos de gobierno de la institución.

### 3.1. Selección del director

El concurso es el sistema por el cual los directores son elegidos en base a las normas básicas que se detallan a continuación :

a. La decisión sobre el nombramiento de un nuevo director es responsabilidad del Patronato del museo (que, previamente, ha de reestructurarse según lo propuesto en el punto 2 de este documento). El Patronato podrá contar con el asesoramiento de una comisión, compuesta por personalidades de prestigio en los sectores interesados (producción artística, discurso y difusión del arte, gestión del patrimonio), que examine con total independencia las candidaturas. Esta comisión asesora deberá ser consensuada por el Patronato. En aquellos centros y museos con carácter nacional y con vocación internacional, es aconsejable que la comisión cuente con expertos extranjeros.

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

c. Los candidatos al puesto de dirección deberán presentar al Patronato y a la comisión no sólo un completo currículo que demuestre sus méritos y su experiencia, sino también un proyecto concreto para el museo o centro, y de forma específica para el período causa de contrato. Para la redacción de dicho proyecto, la Administración convocante deberá proporcionar a los interesados 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 todos los participantes en el proceso de selección.

### 3.2. Contratación del director

Es necesario buscar fórmulas administrativas (ente público, agencia estatal y otros compatibles con las administraciones autonómicas o locales) que conviertan la figura del director en una figura laboral.

La relación contractual de los directores debe desvincularse de la duración de la legislatura política, por lo que se recomienda el contrato de cinco años.

El incumplimiento del proyecto que el director presentó al concurso u otras causas de peso pueden llevar a la rescisión del contrato antes de su finalización. En tal caso, debe ser el Patronato el que rescinda el contrato, y debe dar explicaciones claras de su decisión a la administración titular y a los ciudadanos.

Por el contrario, la satisfacción con el trabajo del director debería conllevar la renovación de su contrato una vez transcurridos cinco años, por un período igual, y previa presentación, por parte del director, de un proyecto renovado para esos años. 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 debe ponerse en marcha de inmediato.

### 3.3. Incompatibilidades del director

La administración tutelar deberá presupuestar una remuneración para el director que le permita dedicarse plenamente y con exclusividad a su cargo.

El director evitará desarrollar fuera del museo cualquier actividad vinculada al comercio del arte o el coleccionismo privado. Excepcionalmente, por ser experto en determinada materia, podría ser aceptable su participación en algún proyecto externo al museo: en ese caso, debería comunicarlo al Patronato.

## 4. EL PAPEL SOCIAL DE LOS MUSEOS Y CENTROS DE ARTE CONTEMPORÁNEO

Durante el pasado siglo, los museos dedicados al arte contemporáneo han experimentado no sólo una proliferación extraordinaria en nuestro país y en los países de nuestro entorno, sino importantísimas modificaciones de objetivos y contenido, de ningún modo ajenas a los cambios en los modos de producción artística producidos en el último tramo del siglo XX y el primer lustro del XXI. Ello los ha dotado de especificidad y singularidad respecto a las instituciones museísticas tradicionales, más acentuadas aún en los centros que en los museos de arte contemporáneo.

Los museos de arte contemporáneo tienen una obligación distinta al resto de museos, y es su vinculación al presente. Su función principal no es la de legitimar obras o artistas ni, tampoco, la de hacer o adelantar el juicio de la historia. Lo que los distingue de los museos históricos (centrados en la conservación y estudio de sus colecciones, su patrimonio material) es su irrenunciable tarea de incentivar y difundir la creatividad artística de nuestro tiempo (la actividad intelectual entendida como valor social, como patrimonio inmaterial) así como facilitar su recepción. Los museos se deben concebir no solamente como contenedores de obras de arte, sino como laboratorios de comportamientos artísticos abiertos a las experiencias cambiantes del mundo y a los lenguajes que las hacen visibles. Son, pues, tanto lugares de producción y generación de propuestas de creadores actuales como de investigación y estudio de las prácticas artísticas contemporáneas. Por ello, la evaluación del buen funcionamiento del museo o centro de arte contemporáneo, además de considerar, como se hace tradicionalmente, el número de visitantes, debe atender a otros variados indicadores de la gestión (2).

De lo anterior se infiere que los museos de arte contemporáneo y los centros e instituciones dedicados al arte contemporáneo deben ser lugares abiertos al pensamiento creativo, no dogmáticos ni ordenancistas. Es, pues, necesario un concepto dinámico de museo basado en el tejido social que lo sustenta, comprometido con la información y la educación sobre los lenguajes y discursos contemporáneos, y que esté en continua comunicación con otros tipos de instituciones culturales, estableciendo redes dinámicas y participativas con otros museos y centros de su ámbito nacional e internacional.

Con base en las consideraciones anteriores, se entenderán como buenas prácticas, en cuanto al papel social de los museos y centros de arte, las siguientes:

- Coleccionar y conservar el patrimonio artístico del siglo XX y activar un nuevo patrimonio público de la contemporaneidad, consistente tanto en obras objetuales como en proyectos artísticos intangibles: videocreación, net.art, software art, etc.

- 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).

- Informar al menos una vez al año de los planes del director no sólo al Patronato (como es prescriptivo) sino también a los ciudadanos, a través de los medios de comunicación: compras realizadas y planificadas, programas expositivos y actividades.

- Mantener una relación con los artistas y comisarios con los que colaboran, basadas en las buenas prácticas profesionales: honorarios por el trabajo o los servicios prestados, respeto a los derechos de autor, formalización de los acuerdos mediante los contratos por escrito, etc.

- En caso de que el museo vaya a financiar la producción de obra, se recomienda negociar previamente con artista y galería si va a ser adquirida por el museo o si va a comercializarse, y en qué condiciones.

- Desarrollar programas de colaboración y proyección a escala internacional, integrándose y fomentando las redes de colaboración a escala local, autonómica, estatal e internacional.

- Alentar y atender la creación de un contexto artístico local, impulsando la colaboración con su entorno social y cultural y la generación de comunidad, mediante programas educativos y de formación y atención a los distintos públicos y sus segmentos.

## 5.OBJETO Y ALCANCE DE ESTE DOCUMENTO

Este documento de buenas prácticas es el resultado de las conversaciones iniciadas en junio de 2006 entre el 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. Dichas conversaciones suponen que el Ministerio reconoce al sector como tal y también que éste se articula a través de asociaciones. El documento no tiene carácter normativo y sólo 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, por otra parte, dispondrán del control de los tiempos a la hora de ir poniendo en práctica las recomendaciones que aquí se expresan. El Ministerio de Cultura hace propias estas buenas prácticas y anima a que las administraciones autonómicas y locales las adopten.

(1)

El número de personas que integran el organigrama de un M. o C. de A. depende de diversos factores y es, por tanto, variable.

Las dos cuestiones que mayor incidencia tienen sobre esta cuestión son:

- las dimensiones del equipamiento arquitectónico del centro o museo
- su presupuesto económico anual

Suponiendo un M. o C. de A. de tamaño medio, el organigrama ideal sería:

- \* una dirección, + secretaria de dirección
- \* un responsable de la Colección Permanente (si la hubiere),
- \* un responsable de Exposiciones Temporales
- \* un responsable del Departamento de Educación
- \* un responsable de Biblioteca y Documentación,
- \* un responsable de Publicaciones
- \* un responsable de Contabilidad y Personal,
- \* un responsable de Comunicación,
- \* un responsable de Marketing
- \* un responsable de Infraestructuras y Equipamientos y Seguridad.

(2)

Las cifras de los distintos M. y C. de A. son, por otra parte, difíciles de comparar entre sí, pues cada centro se encuentra en situaciones particulares en las que influyen factores como: población residente, en tránsito o turística, dimensiones del equipamiento, presupuesto disponible, horarios de apertura al público, actividad organizada, etc... Otros indicadores a tener en cuenta, siempre dentro de la ponderación resultante de "población / turismo / dimensión / presupuesto", son los siguientes:

- Cifra total de grupos escolares atendidos,
- Actividades educativas desarrolladas durante el fin de semana para jóvenes y familias,
- Cifra total de otros grupos organizados (tercera edad, jóvenes, desempleados, inmigrantes, sectores marginados...)

atendidos,

- Cantidad y calidad de actividades paralelas desarrolladas (ciclos de cine, conferencias y mesas redondas, talleres, encuentros y charlas con artistas, actividades musicales y escénicas...),
- Cantidad y calidad de exposiciones temporales presentadas,
- Número de exposiciones de producción propia dentro del conjunto de exposiciones temporales,
- Publicaciones relativas a exposiciones, calidad de sus contenidos,
- Número de ensayos originales presentados en dichos catálogos, así como en otras publicaciones, y relevancia teórica de sus autores,
- Cifra de exposiciones temporales producidas en colaboración con otros M. o C. de A., y cifra de exposiciones propias que, tras su presentación local han sido demandadas por otros M. o C. de A.,
- Número de préstamos y exposiciones realizadas fuera del M. con base en fondos de la Colección Permanente,
- Número de conferencias, congresos, mesas redondas, artículos impartidos y escritos por el personal técnico del M. o C. de A. invitado por otras instituciones museísticas o académicas.
- Número de visitas a la página web.
- Número de personas integradas en la Asociación de Amigos (si la hubiere).
- Número de investigadores atendidos
- Número de empresas privadas involucradas en el desarrollo de la vida económica de la institución y porcentaje de dinero privado, captado para el desarrollo de actividades museísticas, sobre el presupuesto económico anual.
- Repercusión de las actividades en los medios de comunicación social

Unión de Asociaciones de Artistas Visuales (UAAV)

Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo (CGAC)

Unión de Asociaciones de Galerías de Arte de España (UAGAE)

Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE)

Instituto de Arte Contemporáneo (IAC)

Consejo de la Crítica de las Artes Visuales

Firmado con el Ministerio de Cultura en Madrid, el 31 de enero de 2007