

CODI DE BONES PRÀCTIQUES PER A LA CONVOCATÒRIA DE CONCURSOS DE DIRECCIÓ I CAPS D'ÀREA DE MUSEUS, MONUMENTS I CENTRES D'ART

Una iniciativa de:

Associació Catalana Crítica d'Art (ACCA)
Associació de Professionals de la Museologia de Catalunya (AMC)

Amb l'adhesió de:

ACCAIB. Associació de Crítics i Comissaris d'Art de les Illes Balears
APGCC. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya
AGC. Asociación Galega da Crítica
AVCA. Associació Valenciana de Crítics d'Art
IAC. Instituto de Arte Contemporáneo
PAAC. Plataforma Assembleària d'Artistes de Catalunya



Crèdits:

Direcció i supervisió

Per part de l'ACCA:

Miquel-Àngel Codes Luna
Albert Mercadé
Mariona Seguranyes

Per part de l'AMC:

Olga López
Xavier Menéndez
Joan Vicens Tarré

Documentació: Glòria Picazo

Correcció: Irene Costa





Taula

| | |
|--|----|
| Introducció | 4 |
| Codi de bones pràctiques per a la convocatòria de concursos de direcció i caps d'àrea de museus, monuments i centres d'art | 6 |
| Consideracions prèvies | 6 |
| El concurs..... | 8 |
| El jurat | 10 |
| Les bases | 12 |
| El contracte..... | 15 |





Introducció

En els darrers temps, les associacions de professionals d'arts visuals han detectat nombroses convocatòries de concursos de direcció en museus, monuments i centres d'art del país —tant de titularitat pública com privada, però receptors de fons públics— que han creat controvèrsia i dubtes entre les persones implicades, possiblement pel fet que no existeix un codi de bones pràctiques específic sobre aquest tema.

Si per un costat hi ha hagut alguna millora en la contractació de les direccions de museus, monuments i centres d'art que són —o depenen— d'organismes autònoms, fundacions o consorcis, també és cert que, quan són de gestió administrativa directa, ens trobem amb procediments opacs, reservats a personal intern o amb lliures designacions discrecionals (això darrer també passa en consorcis). Així mateix, hem pogut observar com s'ha licitat i concedit a empreses privades —com si fos un servei extern— la gestió global d'equipaments patrimonials o artístics que són públics o com s'han atorgat direccions a autònoms o professionals liberals —amb contractes de cap. 2, és a dir, considerats com a despeses de béns corrents i de serveis—, pel fet de no estar dotada la direcció corresponent en el cap. 1 (remuneracions de personal). Les administracions titulars dels centres han de treballar per superar la rigidesa administrativa de la funció pública i considerar els museus, monuments i centres d'art com a organismes amb autonomia pròpia —encara que jurídicament no ho siguin— per poder fer convocatòries de direccions i caps d'àrea mitjançant concursos lliures i oberts, amb mandat limitat, com el que proposem aquí, descartant els concursos interns “de comandament” reservats a funcionaris o laborals propis, les seleccions de caire indefinit o per oposició —que converteixen el lloc en vitalici— o les convocatòries de lliure designació —per a direccions d'alt nivell—, que són absolutament discrecionals i arbitràries —políticament—, encara que tinguin aspecte de concurs amb projecte i jurat.

Aquesta situació ha posat en evidència, doncs, la necessitat de crear un codi de bones pràctiques i que aquest, a més, estigui consensuat per tot el sector de les arts visuals i del patrimoni cultural. Si bé existeix el precedent estatal del “Documento de Buenas Prácticas en Museos y Centros de Arte” (més genèric, promogut per diverses associacions d'arts visuals, aprovat el 2006 i revisat el 2021), aquest no ha estat aplicat de manera generalitzada per les institucions. A Catalunya, a més, segons informa el Pla de Museus 2030, “la majoria de museus no poden actuar estratègicament” (p. 61), fet pel qual reclama com a objectiu prioritari que els museus estiguin “liderats per direccions estratègiques” que sàpiguen “alinejar i utilitzar actius i recursos per avançar les seves missions i gestionar el canvi” (p. 74). Arran d'aquesta





situació negativa —i amb l'objectiu de revertir-la i millorar-la—, l'ACCA i l'AMC proposem el següent codi —de marcat caràcter pràctic i de consens entre el sector— amb l'objectiu que l'apliquin els museus, monuments i centres d'art —tant de titularitat pública com privada— per propiciar així convocatòries de concursos de direcció i caps d'àrea modèliques.

Aquest document ha anat precedit d'una jornada sobre aquest tipus específic de concursos que va tenir lloc el 24 d'octubre del 2023 a l'Auditori del Convent del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) i que va portar per títol "Tot cercant un model de bones pràctiques per als concursos de direcció de museus i centres d'art". En aquesta jornada de treball hi van participar un conjunt d'experts, les aportacions dels quals van esdevenir el primer pas per recollir informació de cara al present codi. Hi van participar:

Olga López. Responsable de projectes estratègics del Museu Marítim de Barcelona. *Moderadora de la primera taula de la jornada.*

Magda Gassó. Cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya entre el 2014 i el 2022.

Josep Giralt. Director del Consorci del Museu de Lleida.

Xavier Menéndez. Director del Programa de Memòria Democràtica de la Diputació de Barcelona.

Anna Omedes. Exdirectora del Consorci del Museu de Ciències Naturals de Barcelona.

Carme Sais. Cap del Servei de Patrimoni Cultural, Museus i Arts Visuals de l'Ajuntament de Girona.

Glòria Picazo. Crítica d'art i comissària independent d'exposicions. *Moderadora de la segona taula de la jornada.*

Cesc Casadesús. Director del GREC i director del Mercat de les Flors del 2006 al 2016.

Marta Gustà. Responsable d'arts visuals de l'ICEC, Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Àlex Nogueras. Codirector de la Galeria Nogueras Blanchard (Barcelona/Madrid) i membre del Patronat de la Fundació Antoni Tàpies.

Imma Prieto. Presidenta d'ADACE (Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España) i directora de la Fundació Antoni Tàpies.

Eva Sòria. Directora d'Innovació, Coneixement i Arts Visuals de l'ICUB.

Després del recull d'idees d'aquesta jornada, es van seleccionar aquelles que l'equip redactor va considerar més útils per a la redacció del codi, se'n van introduir de noves (fruit de la investigació) i es va crear un primer text que es va sotmetre a exposició pública a tots els socis de l'ACCA i l'AMC per rebre suggeriments de millora i finalment va ser presentat el dilluns 14 d'octubre al centre cultural Santa Mònica de Barcelona.





Codi de bones pràctiques per a la convocatòria de concursos de direcció i caps d'àrea de museus, monuments i centres d'art

Consideracions prèvies

Atesa la importància i responsabilitat que es vincula als càrrecs directius dels museus, monuments i centres d'art del país, siguin de titularitat pública o privada, **hi ha un ampli consens en els sectors de les arts visuals i del patrimoni cultural a exigir a les institucions responsables d'aquests ens que procedeixin metodològicament a contractar aquests càrrecs a través d'una convocatòria prèvia en forma de concurs**, el qual tingui les màximes garanties de professionalitat, rigor i transparència, i sota els principis de mèrit, capacitat, igualtat i lliure concurrència, tal com s'espera d'una institució democràtica o amb responsabilitat pública, cívica o social.

Aquest tipus de convocatòries —en els termes que s'exposaran en el document que segueix— no només és exigible en el cas de les places de direcció general del museu, monument o centre d'art, sinó que també ho serà per a aquells càrrecs directius dels departaments artístics i tècnics que depenguin d'aquesta direcció general.

Donem per descomptat que per a la resta de llocs de treball del centre també s'han d'aplicar els mateixos criteris amb processos de selecció transparents, lliures i oberts, i amb adequació retributiva als nivells de responsabilitat (per exemple, el nivell A1 de l'administració, per a aquells tècnics superiors posseïdors d'una llicenciatura o grau).

S'insta les administracions públiques (governos autonòmics i Gobierno de España) a promoure els canvis legislatius o normatius necessaris que permetin crear i blindar les imprescindibles places de direcció i de caps d'àrea quan aquestes no existeixin (tal com determinen la Llei 17/1990 de Museus de Catalunya i el decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus, així com també l'art. 8.a de l'ordre CLT/225/2021 sobre les funcions i els paràmetres mínims dels equipaments d'arts visuals del Sistema Públic d'Equipaments d'Arts Visuals de Catalunya); a la vegada que s'insta els ajuntaments a crear els llocs de treball relacionats amb aquestes places quan s'aprova anualment el decret de plantilla i la corresponent relació de llocs de treball.





Finalment, fem constar que entenem per “públics” tots aquells museus, monuments i centres d’art que depenen orgànicament de les administracions públiques i aquells ens privats el finançament dels quals estigui cobert —en un 50% o més— per les administracions públiques o en què els ajuts públics rebuts de forma directa —sense concurrència pública— superin els 1,5 milions d’euros





El concurs

1. En tot concurs per cobrir una plaça de direcció o de cap d'àrea d'un museu, monument o centre d'art cal partir de la base que **hi ha tres parts implicades en el procés: la institució convocant** del concurs —que pot ser el mateix museu, monument o centre d'art o, en el seu defecte, un o diversos ens superiors dels quals depèn el museu, monument o centre d'art, de vegades en forma d'òrgans de govern de composició institucional diversa—, **el jurat de selecció** que proposa la candidatura guanyadora i **finalment els candidats** que s'hi presenten. És important que les tres parts assumeixin una responsabilitat compartida per tal que el concurs de direcció arribi a bon port en benefici del museu, monument o centre d'art. Per tant, cal que la institució convocant actuï amb justícia i rigor, que els membres del jurat de selecció acceptin la seva tasca només si poden actuar amb independència i que els candidats es presentin al concurs només si realment veuen possibilitats de poder acceptar i dur a terme un encàrrec de la magnitud que s'ofereix.
2. **La direcció d'un museu, monument o centre d'art públics mai serà escollida directament en funció d'un mandat o legislatura**, perquè això suposaria trencar el principi bàsic d'igualtat entre aspirants i que la institució estigués subjecta als vaivens polítics, la qual cosa debilitaria la institució i la candidatura guanyadora ensems
3. Per aquest motiu, **el concurs obert —amb publicitat i lliure concurrència— és l'única via possible** per cobrir places de direcció, si es vol partir d'uns criteris veritablement democràtics aplicats a la gestió de la cultura. A més, aquest procediment —i el projecte escollit que en resulti— farà que tant la candidatura guanyadora com la institució convocant parteixin d'un acord ferm amb el qual treballar plegades durant el període establert en les bases de la convocatòria. S'evitarà endegar processos de selecció per a la direcció o caps d'àrea d'un museu, monument o centre d'art recurrent a empreses de selecció de personal.
4. És indispensable que la institució convocant garanteixi que **el concurs es desenvoluparà a través d'una confidencialitat absoluta per part de totes les persones que participin en el procés de selecció**. En aquest sentit, es demanarà que el jurat de selecció signi un acord de confidencialitat amb la institució convocant. Amb relació al tracte amb les candidatures finalistes, un cop s'hagi escollit la guanyadora, la





institució convocant comunicarà el resultat, en primer lloc i directament, a la resta de candidatures que no han guanyat, abans de fer-ho als mitjans de comunicació o a través de qualsevol altre canal. En cas que la institució convocant vulgui mantenir el principi de transparència, es publicaran tan sols els DNI encriptats dels aspirants i les puntuacions aconseguides, però mai els seus noms, per tal de mantenir la confidencialitat.

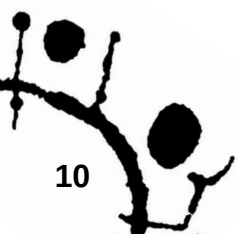
5. **És molt important que abans d'endegar un concurs d'aquesta rellevància la institució convocant s'asseguri que té disponible la plaça corresponent**, és a dir, que hagi estat aprovada per la funció pública —si escau— i que estigui prevista dins els seus pressupostos. Per tal d'assolir aquest objectiu, s'insta la institució convocant a treballar planificadament i a iniciar els tràmits de la creació de la plaça —dins el marc de l'organigrama institucional— amb almenys dos anys d'antelació a la convocatòria del concurs.





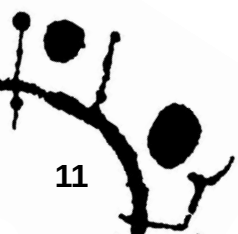
El jurat

6. **La institució convocant haurà de delegar la valoració dels candidats i la proposta de resolució subsegüent en un jurat o comissió de selecció mixt**, que estarà format per membres de la institució convocant —si així ho decideix aquesta— i professionals independents capaços de valorar les àrees de coneixement i gestió que haurà d'assumir la futura direcció —la supervisió i coordinació general del disseny, la producció i la difusió dels programes públics, la gestió patrimonial, legal i de recursos econòmics i humans, com també la capacitat de liderar equips i representar la institució convocant— i que complirà amb la paritat de gènere. En cas que el museu, monument o centre d'art que convoca la plaça sigui d'abast internacional, es recomana que es convidi a participar en aquest jurat algun expert estranger. Així mateix, cal considerar la possibilitat d'incloure en la composició del jurat de selecció —com a membre integrant o com a adjunt— un expert en psicologia empresarial i/o selecció de personal (que podria vetllar pel tracte igualitari a totes les candidatures).
7. **El jurat haurà de comptar amb un mínim del 40% de membres independents —amb relació al museu, monument o centre d'art i a les institucions de les quals aquest depengui— de reconegut prestigi i expertesa.** Es recomana que siguin proposats per les associacions professionals (ACCA i AMC per a museus i monuments i ACCA i PAAC per a centres d'art), a més d'altres associacions, sempre que aquestes siguin de caràcter professional i tinguin un nivell de representativitat similar a les ja esmentades.
8. **El jurat de selecció examinarà amb total independència les propostes presentades pels candidats i la tria que faci serà vinculant sobre la decisió final que haurà de prendre la institució convocant o l'òrgan superior de la que aquesta depengui (per exemple, Junta de Museus o Ministerio de Cultura).** Les consideracions que la institució convocant vulgui introduir en el debat de l'elecció, les farà a través dels seus representants al jurat de selecció. Un cop el jurat de selecció hagi escollit, l'elecció serà vinculant i la institució haurà d'acceptar-la. Per tant, es descarta totalment l'oferiment d'una terna de candidatures per part del jurat de selecció perquè després la institució convocant triï.





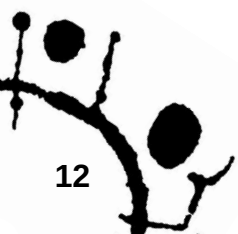
9. **La composició del jurat de selecció s'anunciarà públicament i oficialment en el moment de fer pública la convocatòria, o bé, com a segona opció, obligatòriament en el moment de tancar la recepció de candidatures.** Els seus membres seran remunerats amb uns honoraris d'acord amb els que recomanen les associacions professionals del sector i es vetllarà especialment que no es produeixi cap conflicte d'interès entre els membres del jurat de selecció i les candidatures presentades, per tal de garantir el bon funcionament de tot el procés de selecció (caldrà especificar-los a les bases i que els membres escollits signin una declaració on s'especifiqui aquesta absència de conflicte). En el moment de configurar la llista de membres del jurat, es tindrà en compte que aquests no hagin participat en cap altre jurat de selecció en els dos darrers anys, per tal d'afavorir la pluralitat de noms.





Les bases

10. **L'òrgan de govern de la institució convocant serà qui elaborarà i publicarà, al seu web i als altres llocs establerts per la llei o que per voluntat pròpia consideri oportuns, la convocatòria i tots els tràmits del concurs de direcció i de caps d'àrees, el qual estarà determinat per unes bases on es detallaran els principis bàsics que regeixen el museu, monument o centre d'art, així com les funcions exactes que s'encomanen i que s'espera que compleixi la persona guanyadora**, entre les quals hi ha —en el cas de la direcció de l'ens— la direcció i màxima responsabilitat de la institució davant dels òrgans superiors de govern i la supervisió i coordinació general del disseny, la producció i la difusió dels programes públics, la gestió patrimonial, legal i de recursos econòmics i humans, com també el lideratge dels equips i la representació de la institució convocant. Les persones que hagin col·laborat a redactar i/o establir les bases no podran presentar-se al concurs, per tal d'evitar una redacció feta a mida dels seus interessos particulars.
11. **En les bases del concurs es descriurà sempre el tipus de contracte, les hores de dedicació setmanals (presencials i no presencials) i els honoraris, els quals hauran de ser justos i adequats pel tipus i categoria del càrrec**. En cap cas aquests es tractaran en negociacions posteriors a l'elecció. També es recomana que s'especifiqui el darrer pressupost administrat directament per la institució convocant, a manera de referència. Si l'administració del pressupost no és directa, s'haurà d'anotar igualment perquè els candidats siguin coneixedors del tipus de procediment que regeix la institució convocant. Finalment, si el concurs és internacional, també s'especificarà si s'ofereix un estipendi de trasllat de la persona/família al lloc de treball (en el cas que viure a la mateixa ubicació del museu, monument o centre d'art sigui un requisit exigint) i/o si s'ofereix formació en els idiomes català i castellà, si aquest coneixement és un requisit exigint.
12. **Les bases hauran d'especificar i distingir clarament entre els requisits de presentació, els mèrits al·legats i el barem de valoració numèrica que regiran tot el procés**. Per facilitar la creació d'oportunitats per a tothom i la rotació professional, el barem de valoració emprat haurà d'evitar que les candidatures amb experiència en càrrecs similars al que s'ofereix en el concurs parteixin amb un avantatge que ja d'entrada impossibiliti competir a la resta de candidatures que s'hagin desenvolupat principalment de manera freelance. En aquest sentit,





l'antiguitat en un lloc de treball, per exemple, tindrà una limitació de puntuació coherent que permeti donar oportunitats a les candidatures que han exercit la seva professió des de fora de la institució convocant. Pel que fa a l'ús de tests psicotècnics, la institució convocant els podrà emprar si ho creu necessari, però sempre després de la valoració dels mèrits al·legats. **Per tot plegat, es recomana que el concurs i procés de selecció es realitzi mitjançant les següents fases:**

- *Convocatòria pública, recepció de candidatures i publicació de la relació de candidatures admeses i excloses segons els requisits de presentació.* Aquests requisits poden ser des del nivell de català, l'experiència i coneixements en museologia (tal com estableix, en el cas dels museus, el decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus), a més de tots aquells altres que la institució convocant estableixi. En qualsevol convocatòria, la possessió d'una llicenciatura o grau relacionats amb l'especialitat de la institució a la qual s'aspira treballar serà un requisit de presentació d'obligat compliment.
- *Selecció de candidatures.* A partir dels mèrits al·legats i la suma de punts que s'obtingui d'aquests mèrits (segons els barems de valoració numèrica publicats a les bases), es farà la selecció de candidatures. Aquesta decisió serà adoptada col·legiadament pels serveis administratius de la institució convocant i el jurat de selecció. Les candidatures que obtinguin la puntuació més alta seran les seleccionades. Aquests mèrits seran en forma de coneixements (inclosos els referents al museu, monument o centre d'art que ofereix la plaça) i experiència, tant si s'han acumulat exercint càrrecs similars en altres institucions com si s'ha fet de manera freelance. La resta de titulacions (al marge de la llicenciatura o grau obligatoris) seran també objecte de mèrit, però no exigibles com a requisit. També seran objecte de mèrit, d'acord amb la tipologia de la plaça a cobrir, els coneixements i l'experiència en gestió i administració, els coneixements sobre la disciplina de l'ens, la formació, les publicacions, els idiomes, les habilitats informàtiques, les capacitats directives acreditades, etc.
- *Petició d'un projecte a les candidatures seleccionades.* Aquest projecte serà remunerat tenint en compte els honoraris recomanats per les associacions professionals. Amb relació a aquest punt, la institució convocant haurà d'aportar tota la informació necessària —per iniciativa pròpia o per petició dels candidats— perquè els candidats puguin confegir els seus





projectes de manera rigorosa i coherent amb les necessitats del museu, monument o centre d'art. Si per la petició d'una candidatura es generés nova informació, aquesta es remetria a la resta de candidatures admeses. Per altra banda, les bases hauran de fixar una extensió màxima de pàgines, per tal que tots els projectes aportats es presentin davant el jurat de selecció en igualtat de condicions. Es respectaran els drets d'autoria dels projectes presentats, que sempre seran de les persones candidates, i en cap cas es podran emprar aquests projectes per a cap altra finalitat.

- *L'entrevista.* Els autors dels projectes hauran de defensar-los en una entrevista davant el jurat de selecció. Pel que fa a la valoració, però, no tindrà un pes principal (cal minimitzar la subjectivitat de la valoració del jurat de selecció al màxim).
 - *La tria final.* Aquesta es farà en funció de les fases anteriors i del barem de valoració numèrica publicat a las bases, és a dir, de la suma dels mèrits al·legats, el projecte i l'entrevista. L'aplicació d'aquest barem haurà de ser sempre objectiva i argumentada per evitar valoracions injustificables. El projecte tindrà el pes principal (50%).
13. **Si la institució convocant ho considera oportú —i així ho recull a les bases—, es podran admetre candidatures a direcció col·legiades, és a dir, formades per més d'una persona.**
14. **El concurs es convocarà amb un temps d'exposició pública suficient per rebre el màxim de candidatures possible (mai inferior a un mes), a la vegada que se'n farà una bona difusió.** Igualment, un cop publicada la llista amb els candidats admesos que hauran de presentar projecte, aquests tindran un mes, com a mínim, per presentar-lo. Es recomana que el temps transcorregut entre la convocatòria i el nomenament de la nova direcció no excedeixi els tres mesos. En cas que es consideri que el nombre de candidatures no és suficient, el concurs es podrà declarar desert i s'iniciarà una altra convocatòria. Aquesta nova convocatòria haurà de sorgir un cop analitzada la convocatòria anterior per tal d'esbrinar quins han estat els punts febles que l'han fet fracassar.
15. **El projecte guanyador —o el seu resum executiu— es publicarà al web del museu, monument o centre d'art, per qüestió de transparència davant la ciutadania (només el guanyador, no el de la resta de candidatures).**



El contracte

16. **Cal que la plaça o lloc de treball estigui creat i dotat prèviament pel cap. 1. Es recomana un contracte de direcció de 4 o 5 anys, renovable a 4 o 5 anys més, que garanteixi el bon desenvolupament del programa escollit durant un període prou dilatat en el temps i desvinculat dels cicles polítics** (acabat el contracte i la seva renovació, el director podria tornar a presentar la seva candidatura, sempre que aporti un nou projecte, que seria avaluat igual que el de la resta de candidatures). Per tant, la institució convocant evitarà altres fórmules, com els contractes indefinits o per oposició, els nomenaments de lliure designació, presentats com a tals o formulats en forma de convocatòria competitiva, però que no deixen de ser —tècnicament parlant— càrrecs de confiança escollits discrecionalment que poden ser acomiadats en qualsevol moment i sense haver de donar explicacions per part de la institució convocant, o l'externalització del servei, amb concursos de prestació de serveis dirigits tant a autònoms com a empreses.
17. **Al contracte hi haurà de constar que la candidatura guanyadora es compromet a desenvolupar el projecte escollit i que la institució convocant li donarà el suport necessari perquè aquesta el pugui dur a terme amb èxit.** A la vegada, el contracte garantirà la independència i la capacitat de prendre decisions del nou responsable.
18. **Es recomana que, per contracte, la direcció no assumeixi més de dos comissariats d'exposicions a l'any** a l'ens on exerceix la seva tasca (concretament en aquells que se superi els 600.000 € de pressupost), a fi d'incentivar i promocionar el treball de diferents professionals del sector.
19. **Sis mesos abans de finalitzar el contracte, tant la institució contractant com la direcció hauran d'informar si opten per la renovació.** Si s'opta pel contrari, aquest període de mig any permetrà convocar un nou concurs per no deixar el museu, monument o centre d'art sense direcció durant un llarg període. Al mateix temps, la institució demanarà a la direcció sortint —i aquesta ho haurà de complir, pel fet de ser una clàusula inclosa al contracte— que deixi la programació tancada per un mínim de sis mesos després de la seva sortida, per tal de no perjudicar la institució. Sobre la decisió de renovar o no una direcció, es recomana consultar a una comissió de valoració que revisi la feina feta per dita direcció (aquesta comissió podria ser totalment o





parcialment la mateixa que va participar en el jurat de selecció). A part de la valoració, opcionalment es pot demanar un nou projecte.

20. **En cas que es decideixi rescindir el contracte de la direcció abans que finalitzi, la institució convocant haurà d'explicar les raons que han motivat aquesta decisió de manera pública i detallada, especialment en els casos en què la candidatura guanyadora i seguidament contractada hagi complert amb la implementació del projecte amb què va ser escollida (entenent sempre aquesta implementació com un procés lineal en el temps que s'ha d'adaptar a circumstàncies imprevistes i que el seu assoliment sempre serà aproximatiu i supeditat al fet que la institució convocant li doni el suport que realment necessita).**

21. **La direcció i els caps d'àrea s'hauran de dedicar plenament i amb exclusivitat al seu càrrec, evitant les incompatibilitats que marquin la llei i el codi deontològic de l'ICOM.** Dit això, la direcció podrà participar en projectes externs —si se la requereix per la seva expertesa— sempre que ho comuniqui a la institució contractant i aquesta ho accepti.

