

# **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONVOCATORIA DE CONCURSOS DE DIRECCIÓN Y JEFATURA DE ÁREA DE MUSEOS, MONUMENTOS Y CENTROS DE ARTE**

Una iniciativa de:

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

Con la adhesión de:



**Créditos:**

Dirección y supervisión

*Por parte de la ACCA:*

Miquel-Àngel Codes Luna  
Albert Mercadé  
Mariona Seguranyes

*Por parte de la AMC:*

Olga López  
Xavier Menéndez  
Joan Vicens Tarré

Relatoría: Glòria Picazo

Corrección y traducción del catalán: Marta Hernández Pibernat





## Contenido

Introducción .....	4
Código de buenas prácticas para la convocatoria de concursos de dirección y jefaturas de área de museos, monumentos y centros de arte .....	6
Consideraciones previas .....	6
El concurso .....	8
El jurado .....	10
Les bases .....	12
El contrato .....	16





## Introducción

En los últimos tiempos, las asociaciones de profesionales de artes visuales han detectado numerosas convocatorias de concursos de dirección en museos, monumentos y centros de arte del país —tanto de titularidad pública como privada, pero receptores de fondos públicos— que han creado controversia y dudas entre las personas implicadas, posiblemente debido a que no existe un código de buenas prácticas específico al respecto.

Si por un lado ha habido alguna mejora en la contratación de las direcciones de museos, monumentos y centros de arte que son de organismos autónomos, fundaciones o consorcios o dependen de ellos, también es cierto que, cuando son de gestión administrativa directa, nos encontramos con procedimientos opacos, reservados a personal interno o con libres designaciones discrecionales (esto último también ocurre en consorcios). Asimismo, hemos podido observar que se ha licitado y concedido a empresas privadas —como si fuera un servicio externo— la gestión global de equipamientos patrimoniales o artísticos que son públicos, o que se han otorgado direcciones a autónomos o profesionales liberales con contratos de capítulo 2, es decir, considerados como gastos de bienes corrientes y servicios, por no estar dotada la dirección correspondiente en el capítulo 1 (remuneraciones de personal). Las administraciones titulares de los centros deben trabajar para superar la rigidez administrativa de la función pública y considerar los museos, monumentos y centros de arte como organismos con autonomía propia —aunque jurídicamente no lo sean— para poder realizar convocatorias de dirección y jefaturas de área mediante concursos libres y abiertos, con mandato limitado, como el que aquí proponemos, y descartar los concursos internos «de mando» reservados a funcionarios o empleados propios, las selecciones de tipo indefinido o por oposición —que convierten el puesto en vitalicio— y las convocatorias de libre designación —para direcciones de alto nivel—, que son absolutamente discrecionales y arbitrarias —políticamente—, aunque tengan aspecto de concurso con proyecto y jurado.

Así pues, esta situación ha evidenciado la necesidad de crear un código de buenas prácticas y que este, además, esté consensuado por todo el sector de las artes visuales y del patrimonio cultural. Si bien existe el precedente estatal del «Documento de buenas prácticas en museos y centros de arte» (muy genérico, promovido por distintas asociaciones de artes visuales, aprobado en 2006 y revisado en 2021), las instituciones no lo han aplicado de forma generalizada. En Cataluña, además, según informa el Plan de Museos 2030, «la mayoría de museos no pueden actuar estratégicamente» (p. 61), por lo que se reclama como objetivo prioritario que los museos estén «liderados por





direcciones estratégicas» que sepan «alinearse y utilizar activos y recursos para avanzar sus misiones y gestionar el cambio» (p. 74). A raíz de esta situación negativa —y con el objetivo de revertirla y mejorarla—, la ACCA y la AMC proponemos el siguiente código —de marcado carácter práctico y de consenso entre el sector— con el objetivo de que lo apliquen los museos, monumentos y centros de arte —tanto de titularidad pública como privada— para propiciar así convocatorias de concursos de dirección y jefaturas de área modélicas.

El presente documento viene precedido de una jornada sobre este tipo específico de concursos que tuvo lugar el 24 de octubre de 2023 en el Auditorio del Convento del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y que tuvo por título «Buscando un modelo de buenas prácticas para los concursos de dirección de museos y centros de arte». En esta jornada de trabajo participaron un conjunto de expertos cuyas aportaciones se convirtieron en la base para empezar a redactar el presente código. Participaron en ella:

**Olga López.** Responsable de proyectos estratégicos del Museu Marítim de Barcelona. *Moderadora de la primera mesa de la jornada.*

**Magda Gassó.** Jefa del Servicio de Museos y Protección de Bienes Muebles de la Generalitat de Catalunya entre 2014 i 2022.

**Josep Giralt.** Director del Consorcio del Museu de Lleida.

**Xavier Menéndez.** Director del Programa de Memoria Democrática de la Diputación de Barcelona.

**Anna Omedes.** Exdirectora del Consorcio del Museu de Ciències Naturals de Barcelona.

**Carme Sais.** Jefa del Servicio de Patrimonio Cultural, Museos y Artes Visuales del Ayuntamiento de Girona.

\*\*\*

**Glòria Picazo.** Crítica de arte y comisaria independiente de exposiciones. *Moderadora de la segunda mesa de la jornada.*

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

**Marta Gustà.** Responsable de artes visuales del ICEC, Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

**Àlex Nogueras.** Codirector de la Galeria Nogueras Blanchard (Barcelona/Madrid) y miembro del Patronato de la Fundació Antoni Tàpies.

**Imma Prieto.** Presidenta de ADACE (Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España) y directora de la Fundació Antoni Tàpies.

**Eva Sòria.** Directora de Innovación, Conocimiento y Artes Visuales del ICUB.

Tras la recopilación de ideas de esta jornada, se creó un primer texto que se sometió a exposición pública a todos los socios de la ACCA y la AMC para recibir sugerencias de mejora, y finalmente se presentó el

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.





## Código de buenas prácticas para la convocatoria de concursos de dirección y jefaturas de área de museos, monumentos y centros de arte

### Consideraciones previas

Dada la importancia y responsabilidad que se vincula a los cargos directivos de los museos, monumentos y centros de arte del país, sean de titularidad pública o privada, **existe un amplio consenso en los sectores de las artes visuales y del patrimonio cultural en exigir a las instituciones responsables de estos entes que procedan metodológicamente a contratar estos cargos a través de una convocatoria previa en forma de concurso**, que tenga las máximas garantías de profesionalidad, rigor y transparencia, y bajo los principios de mérito, capacidad, igualdad y libre concurrencia, tal como se espera de una institución democrática o con responsabilidad pública, cívica o social.

**Este tipo de convocatorias —en los términos que se expondrán en el documento que sigue— no solo es exigible en el caso de las plazas de dirección general del museo, monumento o centro de arte, sino que también lo será para los cargos directivos de los departamentos artísticos y técnicos que dependan de esta dirección general.**

Consideramos, desde luego, que para el resto de puestos de trabajo del centro también deben aplicarse los mismos criterios, con procesos de selección transparentes, libres y abiertos y con adecuación retributiva a los niveles de responsabilidad (por ejemplo, el nivel A1 de la administración, para los técnicos superiores poseedores de una licenciatura o grado).

**Se insta a las administraciones públicas (gobiernos autonómicos y Gobierno de España) a promover los cambios legislativos o normativos necesarios que permitan crear y blindar las imprescindibles plazas de dirección y de jefaturas de área cuando estas no existan** (tal como determinan la ley 17/1990 de museos de Cataluña y el decreto 232/2001 sobre el personal técnico y directivo de museos, así como el art. 8.º de la orden CLT/225/2021 sobre las funciones y los parámetros mínimos de los equipamientos de artes visuales del Sistema Público de Equipamientos de Artes Visuales de Cataluña); a la vez que se insta a los ayuntamientos a crear



los puestos de trabajo relacionados con estas plazas cuando se aprueba anualmente el decreto de plantilla y la correspondiente relación de puestos de trabajo.

**Finalmente, hacemos constar que entendemos por «públicos», todos aquellos museos, monumentos y centros de arte que dependen orgánicamente de las administraciones públicas y aquellos entes privados cuya financiación esté cubierta —en un 50% o más— por las administraciones públicas o en que las ayudas públicas recibidas de forma directa —sin concurrencia pública— superen los 1,5 millones de euros.**





## El concurso

1. En todo concurso para cubrir una plaza de dirección o de jefatura de área de un museo, monumento o centro de arte debe partirse de la base de que **hay tres partes implicadas en el proceso: la institución convocante** del concurso—que puede ser el propio museo, monumento o centro de arte o, en su defecto, uno o varios entes superiores de los que dependa el museo, monumento o centro de arte, a veces en forma de órganos de gobierno de composición institucional diversa—, **el jurado de selección** que propone la candidatura ganadora y **finalmente los candidatos** que se presentan a la convocatoria. Es importante que las tres partes asuman una responsabilidad compartida para que el concurso de dirección llegue a buen puerto en beneficio del museo, monumento o centro de arte. Por tanto, es necesario que la institución convocante actúe con justicia y rigor, que los miembros del jurado de selección acepten su tarea solo si pueden actuar con independencia y que los candidatos se presenten al concurso solo si realmente ven posibilidades de poder aceptar y llevar a cabo un encargo de la magnitud del que se ofrece.
2. **La dirección de un museo, monumento o centro de arte públicos nunca será elegida directamente en función de un mandato o legislatura, porque ello supondría romper el principio básico de igualdad entre aspirantes y que la institución estuviera sujeta a los vaivenes políticos, lo que debilitaría a la vez la institución y la candidatura ganadora.**
3. Por este motivo, **el concurso abierto —con publicidad y libre concurrencia— es la única vía posible** para cubrir plazas de dirección, si se quiere partir de unos criterios verdaderamente democráticos aplicados a la gestión de la cultura. Además, este procedimiento —y el proyecto escogido que resulte de él— hará que tanto la candidatura ganadora como la institución convocante partan de un acuerdo firme con el que trabajar juntas durante el período establecido en las bases de la convocatoria. Se evitará poner en marcha procesos de selección para la dirección o jefatura de área de un museo, monumento o centro de arte recurriendo a empresas de selección de personal.
4. Es indispensable que la institución convocante garantice que el concurso se desarrollará en una confidencialidad absoluta por parte de todas las personas que participen en el proceso de selección. En





este sentido, se pedirá que el jurado de selección firme un acuerdo de confidencialidad con la institución convocante. En relación con el trato con las candidaturas finalistas, una vez se haya escogido la ganadora, la institución convocante comunicará el resultado, en primer lugar y directamente, al resto de candidaturas que no hayan ganado, antes de hacerlo a los medios de comunicación o a través de cualquier otro canal. En caso de que la institución convocante quiera mantener el principio de transparencia, se publicarán tan solo los DNI encriptados de los aspirantes y las puntuaciones conseguidas, pero nunca sus nombres, para mantener la confidencialidad.

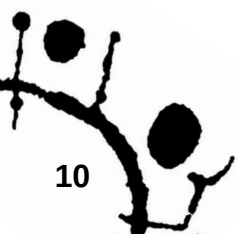
5. **Es muy importante que antes de emprender un concurso de esta relevancia la institución convocante se asegure de que tiene disponible la plaza correspondiente**, es decir, que haya sido aprobada por la función pública —en su caso— y que esté prevista dentro de sus presupuestos. Para alcanzar este objetivo, se insta a la institución convocante a trabajar planificadamente y a iniciar los trámites de creación de la plaza —en el marco del organigrama institucional— con al menos dos años de antelación a la convocatoria del concurso.





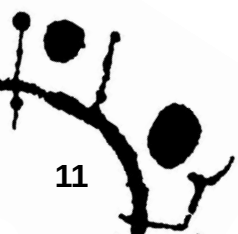
## El jurado

6. **La institución convocante deberá delegar la valoración de los candidatos y la propuesta de resolución subsiguiente en un jurado o comisión de selección mixto**, que estará formado por miembros de la institución convocante —si así lo decide esta— y profesionales independientes capaces de valorar las áreas de conocimiento y gestión que deberá asumir la futura dirección —la supervisión y coordinación general del diseño, la producción y difusión de los programas públicos, la gestión patrimonial, legal y de recursos económicos y humanos, así como la capacidad de liderar equipos y de representar a la institución convocante— y que cumplirá con la paridad de género. En caso de que el museo, monumento o centro de arte que convoca la plaza sea de alcance internacional, se recomienda que se invite a participar en este jurado a algún experto extranjero. Asimismo, debe considerarse la posibilidad de incluir en la composición del jurado de selección — como miembro integrante o como adjunto— a un experto en psicología empresarial y/o selección de personal (que podría velar por el trato igualitario de todas las candidaturas).
7. **El jurado deberá contar con un mínimo del 40% de miembros independientes —en relación con el museo, monumento o centro de arte y con las instituciones de las que este dependa— de reconocido prestigio y pericia.** Se recomienda que sean propuestos por las asociaciones profesionales (ACCA y AMC para museos y monumentos y ACCA y PAAC para centros de arte), además de otras asociaciones, siempre que estas sean de carácter profesional y tengan un nivel de representatividad similar a las ya citadas.
8. **El jurado de selección examinará con total independencia las propuestas presentadas por los candidatos y su elección será vinculante respecto a la decisión final que deberá tomar la institución convocante u órgano superior del que dependa (por ejemplo, la Junta de Museus o el Ministerio de Cultura).** Las consideraciones que la institución convocante quiera introducir en el debate de la elección, las hará a través de sus representantes en el jurado de selección. Una vez que el jurado de selección haya escogido, la elección será vinculante y la institución deberá aceptarla. Por lo tanto, se descarta totalmente el ofrecimiento de una terna de candidaturas por parte del jurado de selección para que después la institución convocante elija.





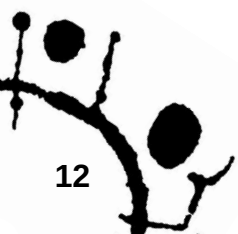
9. **La composición del jurado de selección se anunciará pública y oficialmente en el momento de hacer pública la convocatoria, o bien, como segunda opción, obligatoriamente en el momento de cerrar la recepción de candidaturas.** Sus miembros serán remunerados con unos honorarios acordes con los recomendados por las asociaciones profesionales del sector y se velará especialmente por que no se produzca ningún conflicto de interés entre los miembros del jurado de selección y las candidaturas presentadas, para garantizar el buen funcionamiento de todo el proceso de selección (habrá que especificarlos en las bases y los miembros escogidos deberán firmar una declaración en que se especifique esta ausencia de conflicto). En el momento de configurar la lista de miembros del jurado, se tendrá en cuenta que estos no hayan participado en ningún otro jurado de selección en los dos últimos años, a fin de favorecer la pluralidad de nombres.





## Les bases

10. **El órgano de gobierno de la institución convocante será el que elabore y publique, en su web y en los demás sitios establecidos por ley o que por voluntad propia considere oportunos, la convocatoria y todos los trámites del concurso de dirección y de jefaturas de áreas, que estará determinado por unas bases donde se detallarán los principios básicos que rigen el museo, monumento o centro de arte, así como las funciones exactas que se encomiendan y que se espera que cumpla la persona ganadora, entre ellas —en el caso de la dirección del ente— la dirección y máxima responsabilidad de la institución ante los órganos superiores de gobierno y la supervisión y coordinación general del diseño, la producción y la difusión de los programas públicos, la gestión patrimonial, legal y de recursos económicos y humanos, así como el liderazgo de los equipos y la representación de la institución convocante. Las personas que hayan colaborado en la redacción y/o el establecimiento de las bases no podrán presentarse al concurso, a fin de evitar una redacción hecha a medida de sus intereses particulares.**
  
11. **11. En las bases del concurso se describirá siempre el tipo de contrato, las horas de dedicación semanales (presenciales y no presenciales) y los honorarios, que tendrán que ser justos y adecuados al tipo y categoría del cargo.** En ningún caso estos se tratarán en negociaciones posteriores a la elección. También se recomienda que se especifique el último presupuesto administrado directamente por la institución convocante, a modo de referencia. Si la administración del presupuesto no es directa, deberá anotarse igualmente para que los candidatos sean conocedores del tipo de procedimiento que rige la institución convocante. Por último, si el concurso es internacional, también se especificará si se ofrece un estipendio de traslado de la persona/familia al lugar de trabajo (en caso de que vivir en la misma ubicación del museo, monumento o centro de arte sea un requisito exigido) y/o si se ofrece formación en los idiomas catalán y castellano, si este conocimiento es un requisito exigido.
  
12. **12. Las bases deberán especificar y distinguir claramente entre los requisitos de presentación, los méritos alegados y el baremo de valoración numérica que regirán todo el proceso.** Para facilitar la creación de oportunidades para todos y la rotación profesional, el baremo de valoración empleado deberá evitar que las candidaturas con experiencia en cargos similares al que se ofrece en el concurso





partan con una ventaja que ya de entrada imposibilite competir al resto de candidaturas que se hayan desarrollado principalmente de forma freelance. En este sentido, la antigüedad en un puesto de trabajo, por ejemplo, tendrá una limitación de puntuación coherente que permita dar oportunidades a las candidaturas que han ejercido su profesión desde fuera de la institución convocante. En cuanto al uso de tests psicotécnicos, la institución convocante podrá utilizarlos si lo cree necesario, pero siempre después de la valoración de los méritos alegados. **Por todo ello, se recomienda que el concurso y proceso de selección se realice mediante las siguientes fases:**

- *Convocatoria pública, recepción de candidaturas y publicación de la relación de candidaturas admitidas y excluidas según los requisitos de presentación.* Estos requisitos pueden ser desde el nivel de catalán, la experiencia y conocimientos en museología (tal como establece, en el caso de los museos, el decreto 232/2001 sobre el personal técnico y directivo de museos), además de todos aquellos otros que la institución convocante establezca. En cualquier convocatoria, la posesión de una licenciatura o grado relacionados con la especialidad de la institución en la que se aspira a trabajar será un requisito de presentación de obligado cumplimiento.
- *Selección de candidaturas.* A partir de los méritos alegados y la suma de puntos que se obtenga de estos méritos (según los baremos de valoración numérica publicados en las bases), se hará la selección de candidaturas. Esta decisión será adoptada colegiadamente por los servicios administrativos de la institución convocante y el jurado de selección. Las candidaturas que obtengan la puntuación más alta serán las seleccionadas. Estos méritos serán en forma de conocimientos (incluidos los referentes al museo, monumento o centro de arte que ofrece la plaza) y experiencia, tanto si se han acumulado ejerciendo cargos similares en otras instituciones como si se ha hecho de forma freelance. El resto de titulaciones (al margen de la licenciatura o grado obligatorios) serán también objeto de mérito, pero no exigibles como requisito. También serán objeto de mérito, de acuerdo con la tipología de la plaza a cubrir, los conocimientos y la experiencia en gestión y administración, los conocimientos sobre la disciplina del ente, la formación, las publicaciones, los idiomas, las habilidades informáticas, las capacidades directivas acreditadas, etc.





- *Petición de un proyecto a las candidaturas seleccionadas.* Este proyecto será remunerado teniendo en cuenta los honorarios recomendados por las asociaciones profesionales. En relación con este punto, la institución convocante deberá aportar toda la información necesaria —por iniciativa propia o a petición de los candidatos— para que los candidatos puedan preparar sus proyectos de forma rigurosa y coherente con las necesidades del museo, monumento o centro de arte. Si por la petición de una candidatura se generase nueva información, esta se remitiría al resto de candidaturas admitidas. Por otra parte, las bases deberán fijar una extensión máxima de páginas, para que todos los proyectos aportados se presenten ante el jurado de selección en igualdad de condiciones. Se respetarán los derechos de autoría de los proyectos presentados, que siempre serán de las personas candidatas, y en ningún caso se podrán utilizar estos proyectos para ninguna otra finalidad.
  - *La entrevista.* Los autores de los proyectos deberán defenderlos en una entrevista ante el jurado de selección. No obstante, esta no tendrá un peso principal en la valoración (hay que minimizar al máximo la subjetividad de la valoración del jurado de selección).
  - *La elección final.* Esta se hará en función de las fases anteriores y del baremo de valoración numérica publicado en las bases, es decir, de la suma de los méritos alegados, el proyecto y la entrevista. La aplicación de este baremo deberá ser siempre objetiva y argumentada para evitar valoraciones injustificables. El proyecto tendrá el peso principal (50%).
13. **Si la institución convocante lo considera oportuno —y así lo recoge en las bases—, se podrán admitir candidaturas a dirección colegiadas, es decir, formadas por más de una persona.**
14. **El concurso se convocará con un tiempo de exposición pública suficiente para recibir el máximo de candidaturas posible (nunca inferior a un mes), a la vez que se hará una buena difusión de la convocatoria. Igualmente, una vez publicada la lista con los candidatos admitidos que deberán presentar proyecto, estos tendrán un mes, como mínimo, para presentarlo. Se recomienda que el tiempo transcurrido entre la convocatoria y el nombramiento de la nueva dirección no exceda de tres meses. En caso de que se considere que el número de candidaturas no es suficiente, el concurso podrá declararse desierto**





y se iniciará otra convocatoria. Esta nueva convocatoria tendrá que surgir una vez analizada la convocatoria anterior para averiguar cuáles han sido los puntos débiles que la han hecho fracasar.

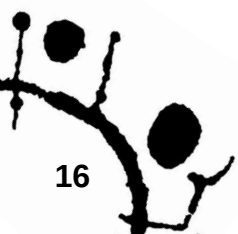
15. **El proyecto ganador —o su resumen ejecutivo— se publicará en la web del museo, monumento o centro de arte, por cuestión de transparencia ante la ciudadanía (solo el ganador, no el del resto de candidaturas).**





## El contrato

16. **Es necesario que la plaza o puesto de trabajo esté creado y dotado previamente por el cap. 1. Se recomienda un contrato de dirección de 4 o 5 años, renovable a 4 o 5 años más, improrrogable, que garantice el buen desarrollo del programa escogido durante un período suficientemente dilatado en el tiempo y desvinculado de los ciclos políticos** (terminado el contrato y su renovación, el director podría volver a presentar su candidatura, siempre que aportara un nuevo proyecto, que sería evaluado al igual que el del resto de candidaturas). Por lo tanto, la institución convocante evitará otras fórmulas, como los contratos indefinidos o por oposición, los nombramientos de libre designación, presentados como tales o formulados en forma de convocatoria competitiva, pero que no dejan de ser —en el aspecto técnico— cargos de confianza escogidos discrecionalmente que pueden ser despedidos en cualquier momento y sin que la institución convocante tenga que dar explicaciones, o la externalización del servicio, con concursos de prestación de servicios dirigidos tanto a autónomos como a empresas.
17. **En el contrato deberá constar que la candidatura ganadora se compromete a desarrollar el proyecto escogido y que la institución convocante le dará el apoyo necesario para que pueda llevar a cabo la tarea con éxito.** A su vez, el contrato garantizará la independencia y la capacidad de tomar decisiones del nuevo responsable.
18. **Se recomienda que, por contrato, la dirección no asuma más de dos comisariados de exposiciones al año** en el ente donde desempeña su labor (concretamente en aquellos que se supere los 600.000 € de presupuesto), a fin de incentivar y promocionar el trabajo de distintos profesionales del sector.
19. **Seis meses antes de finalizar el contrato, tanto la institución contratante como la dirección tendrán que informar de si optan por la renovación.** Si se opta por lo contrario, este período de medio año permitirá convocar un nuevo concurso, para no dejar el museo, monumento o centro de arte sin dirección durante un largo período. Al mismo tiempo, la institución pedirá a la dirección saliente —y esta deberá cumplirlo, por ser una cláusula incluida en el contrato— que deje la programación cerrada para un mínimo de seis meses después de su salida, para no perjudicar a la institución. Sobre la decisión de







renovar o no una dirección, se recomienda consultar a una comisión de valoración que revise el trabajo realizado por dicha dirección (esta comisión podría ser total o parcialmente la misma que participó en el jurado de selección). Aparte de la valoración, opcionalmente se puede pedir un nuevo proyecto.

20. **En caso de que se decida rescindir el contrato de la dirección antes de que finalice, la institución convocante deberá explicar las razones que han motivado esta decisión de forma pública y detallada**, especialmente en los casos en que la candidatura ganadora y seguidamente contratada haya cumplido con la implementación del proyecto con el que fue elegida (entendiendo siempre esta implementación como un proceso lineal en el tiempo que debe adaptarse a circunstancias imprevistas y cuyo cumplimiento será siempre aproximativo y estará supeditado a que la institución convocante le dé el apoyo que realmente necesita).
21. **La dirección y las jefaturas de área deberán dedicarse plenamente y con exclusividad a su cargo, evitando las incompatibilidades que marquen la ley y el código deontológico del ICOM**. Dicho esto, la dirección podrá participar en proyectos externos —si se la requiere por su pericia— siempre que lo comunique a la institución contratante y esta lo acepte.



