

**MINISTERIO DE CULTURA Y  
JUVENTUD (MCJ)  
MUSEO DE ARTE COSTARRICENSE  
(MAC)**

**INFORME FINAL DE GESTIÓN  
DIRECCIÓN 2022–2025**

**Elaborado por  
Esteban Alfredo Calvo Campos  
Diciembre 2025**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DIRECCIÓN Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>4</b>
<b>3. EXPOSICIONES Y PROGRAMACIÓN CULTURAL.....</b>	<b>6</b>
ENFOQUE CURATORIAL Y CONTENIDOS .....	9
PROGRAMACIÓN CULTURAL Y MEDIACIÓN EDUCATIVA .....	12
<i>Escuela Casa del Artista “Olga Espinach Fernández”</i> .....	12
<i>Proyección territorial y cultura de paz</i> .....	13
IMPACTO Y PARTICIPACIÓN DE PÚBLICOS .....	14
COMUNICACIÓN .....	18
<b>4. CONSERVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y COLECCIÓN .....</b>	<b>19</b>
ENRIQUECIMIENTO Y GESTIÓN DE LA COLECCIÓN NACIONAL .....	23
PUBLICACIONES Y PRODUCCIÓN DE INVESTIGACIÓN .....	26
<b>5. GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>27</b>
RETOS DERIVADOS DE LA LEY MARCO DE EMPLEO PÚBLICO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	29
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	31
MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PATRIMONIAL Y CONDICIONES DE MANTENIMIENTO .....	38
DECRETO EJECUTIVO 43132 REGLAMENTO PARA LA CONVOCATORIA, CELEBRACIÓN Y PREMIACIÓN DEL SALÓN NACIONAL DE ARTES VISUALES .....	40
LEY DE SALVAMENTO Y EMERGENCIA CULTURAL (LEY N.º10041) .....	43
DECRETO EJECUTIVO: REGLAMENTO PARA LA CONVOCATORIA, CELEBRACIÓN Y PREMIACIÓN DE LOS FONDOS TEMPORALES DEL MUSEO DE ARTE COSTARRICENSE, DURANTE EL PERÍODO 2024–2026 .....	44
PREMIOS NACIONALES FRANCISCO AMIGHETTI .....	46
PROGRAMA IBERMUSEOS.....	48
<b>6. LOGROS, APRENDIZAJES, RETOS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
APRENDIZAJES .....	55
RETOS .....	55
RECOMENDACIONES Y PENDIENTES .....	58

# 1. Introducción

Al presentar este Informe Final de Gestión correspondiente al periodo 2022–2025, dejo constancia de tres años y seis meses de trabajo orientados a consolidar al Museo de Arte Costarricense como un referente cultural, histórico y artístico de la nación. Este fue un tiempo caracterizado por profundos desafíos y transformaciones, tanto en el ámbito institucional como en el contexto cultural del país, en el que prevaleció la convicción de que el arte debe ser accesible, inclusivo y significativo para toda la ciudadanía.

El presente documento ofrece una síntesis narrativa y analítica de los principales avances, decisiones, proyectos y experiencias que marcaron la gestión del Museo durante este periodo. Su contenido se sustenta en la información oficial registrada en el Sistema Integrado de Rendición de Cuentas del Ministerio de Cultura y Juventud (SIRACUJ), así como en los datos proporcionados por la Oficina de Planificación Institucional y por los coordinadores de las distintas áreas del Museo de Arte Costarricense.

El presente Informe Final de Gestión se elabora en cumplimiento de las directrices que deben observar los funcionarios públicos obligados a presentar el informe final de su gestión, conforme a lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y en la Directriz D-1-2005-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República, así como en concordancia del marco de competencias, funciones y responsabilidades asignadas a la Dirección del Museo de Arte Costarricense conforme a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N.º 19169-C, “Reglamento del Museo de Arte Costarricense”, en particular a lo establecido en el Capítulo II, Artículo 11 y su articulado, en el cual se definen las funciones, atribuciones y deberes de la Dirección del MAC, entre ellas la conducción administrativa y técnica de la institución, la planificación estratégica, la gestión del patrimonio artístico nacional, la ejecución presupuestaria, la representación institucional y la rendición de cuentas.

En este sentido, el informe da cuenta del ejercicio responsable de las atribuciones de la Dirección del Museo de Arte Costarricense durante el período comprendido entre el 12 de mayo de 2022 y el 5 de diciembre de 2025, y se constituye en un instrumento formal de transparencia, evaluación y cumplimiento normativo, conforme a la legislación vigente y a los principios de la función pública cultural. El documento expone de manera ordenada, sistemática y contextualizada los aspectos más relevantes de la gestión desarrollada en ese lapso, en el cual se promovió una visión integral del Museo como espacio de encuentro ciudadano, de preservación del patrimonio artístico nacional y de dinamización cultural al servicio del país.

## 2. Dirección y Modernización Institucional

Durante el periodo 2022–2025, la Dirección del Museo de Arte Costarricense consolidó una gestión orientada a la modernización institucional, la transparencia administrativa y la articulación estratégica con el Ministerio de Cultura y Juventud y sus diversas dependencias. Este proceso se desarrolló bajo una política de trabajo fundamentada en el cumplimiento del marco jurídico vigente y en la observancia de la Misión y Visión institucional, que establecen como propósito esencial:

"Proteger y divulgar sus colecciones de artes visuales y patrimonio arquitectónico mediante la conservación, la investigación, la exposición, la educación y la adquisición de obras de arte, para contribuir al conocimiento, disfrute y reflexión sobre el legado artístico nacional."

A partir de inicios de 2023, se promovió la actualización de la planificación estratégica del Museo, proceso que permitió definir con mayor precisión los objetivos institucionales y establecer una ruta de trabajo clara y medible, basada en tres ejes prioritarios: la conservación del patrimonio artístico nacional, la

educación cultural y la ampliación del acceso público al arte costarricense.

En ese marco, se desarrollaron una serie de estrategias estructuradas a mediano y largo plazo que fortalecieron la gestión museológica y consolidaron la oferta programática del Museo:

- **Modelo integral de exposiciones:** se implementó un esquema compuesto por tres espacios expositivos principales –la Nave Central y sus anexos, la Sala Herradura y la Sala de Exhibiciones Temporales–, con el fin de optimizar la circulación y la diversidad de propuestas artísticas presentadas al público.
- **Creación y consolidación de nuevos espacios expositivos:** durante esta administración se inauguró la Sala Juan Manuel Sánchez, dedicada a la investigación, exhibición y difusión del legado artístico de la familia Sánchez Solano. Asimismo, se estableció como espacio permanente la Sala Murales, y se fortalecieron iniciativas como la estrategia de "La Obra del Mes", la Sala Educativa Espacio 4, el Salón Dorado y el Jardín de Esculturas, consolidándolos como entornos de educación y visitación activa.
- **Actualización de la proyección programática:** se estableció la meta de que cada espacio expositivo presente al menos tres propuestas curatoriales por año, ajustadas a sus características física y discursivas, con el objetivo de garantizar una programación dinámica y sostenida.
- **Vinculación educativa y patrimonial:** se integró al plan anual de trabajo una exposición con énfasis en la colección histórica del Museo, alineada con el calendario escolar nacional, para fortalecer los vínculos entre la institución y los programas de educación formal. Esta propuesta incorporó obras de distintas colecciones y un programa de mediación pedagógica adaptado a públicos diversos.
- **Estructura curatorial diversificada:** se diseñó una programación que alterna entre exposiciones

monográficas o colectivas de artistas modernos históricos y muestras contemporáneas de creadores emergentes, con el propósito de equilibrar la actualización de contenidos con la preservación del legado histórico nacional.

- **Proyección internacional y diálogo regional:** se gestionó la inclusión de muestras internacionales cuyo contenido mantuviera una relación conceptual o estética con la plástica costarricense, fortaleciendo el intercambio cultural. Destacan, entre ellas, la exposición del maestro venezolano Carlos Cruz-Diez y la colectiva de grabado brasileño, ambas de alto valor educativo y artístico.
- **Gestión transparente y sostenibilidad financiera:** la producción de todas las exposiciones fue financiada en su totalidad con recursos públicos, asegurando un uso eficiente, transparente y responsable del presupuesto asignado. Se priorizó la optimización de los procesos de gestión, producción y montaje, buscando maximizar el impacto cultural y educativo de cada proyecto, sin comprometer la sostenibilidad financiera institucional.

En conjunto, estas acciones reflejan una dirección comprometida con la excelencia museológica, la eficiencia en la administración pública y la pertinencia social del arte costarricense, reafirmando el papel del Museo de Arte Costarricense como institución modelo en el ámbito de la gestión cultural y patrimonial del país.

### 3. Exposiciones y programación cultural

Durante el periodo 2022-2025, uno de los ejes más visibles y de mayor impacto en la gestión del Museo de Arte Costarricense fue la programación expositiva y cultural, concebida como una plataforma de diálogo entre el arte costarricense histórico, las nuevas generaciones de creadores y las manifestaciones

contemporáneas del arte global. Este componente programático se convirtió en el principal vehículo para materializar la misión institucional de conservar, investigar, difundir y democratizar el patrimonio artístico nacional, al tiempo que posicionó al Museo como un espacio de encuentro, reflexión y participación ciudadana.

El diseño curatorial de este trienio se distinguió por su carácter integral, colaborativo y prospectivo. Por primera vez, el equipo del Museo elaboró un proyecto expositivo unificado que integró, bajo una sola visión institucional, las salas del edificio principal en La Sabana con las de la Escuela Casa del Artista en Guadalupe, en un diseño de programación macro concebido con criterios de planificación a mediano y largo plazo. Este modelo permitió una mayor coherencia discursiva, una distribución equilibrada de contenidos y una optimización de los recursos humanos, técnicos y financieros, fortaleciendo simultáneamente la oferta museográfica y educativa en las distintas sedes.

Detalle por año de las muestras inauguradas por esta Dirección en la sede principal del Museo en el edificio del Parque Metropolitano La Sabana.

#### 2022:

1. Configuraciones espirituales. Sistemas de creencias y corrientes intelectuales en el arte costarricense.
2. Gerardo Ramírez. Travesía
3. Luisa González de Sáenz. Trascender lo terrenal.
4. Grabado mexicano. Una carpeta del Taller de Gráfica Popular en la colección del MAC.
5. Pequeño Acre. Colectiva de arte contemporáneo. En Conmemoración del XXX Aniversario del Centro Cultural de España en CR.

#### 2023:

1. Harold Fonseca. Fragmentos diversos
2. Salón Nacional de Artes Visuales 2023

3. Adrián Arguedas Ruano. Valle Oscuro.
4. Trayectorias: 45 Aniversario MAC
5. Flora Sáenz Langlois. El mundo onírico

#### 2024:

1. Sylvia Strigari. Pictórico y efímero. Ilustración botánica de orquídeas. En conmemoración del 50 aniversario del Jardín Botánico Lankester.
2. Carlos Cruz Diez. Los colores del siglo
3. Quincho. Obras de Joaquín Rodríguez del Paso
4. Héctor Burke. Tal cual. *Per se*
5. Jean Pierre Guillermet. Entre dos horizontes: De autóctono a universal.
6. Guanacaste: Paisaje cultural. En conmemoración del 200 aniversario de la anexión.
7. Gravuras. Grabado contemporáneo de Brasil
8. Paisajes Diversos. Costa Rica: 1890-1950
9. Apertura Sala Juan Manuel Sánchez. No.1
10. Apertura Sala Murales.

#### 2025:

1. Floria Pinto. Aproximaciones
2. Juan Ramón Bonilla. Reminiscencias
3. Sala Juan Manuel Sánchez. No.2
4. Salón Nacional de Artes Visuales 2025
5. Hugo Díaz. Crónicas en tinta (1930-2001)
1. Juan Manuel Solórzano. OBARIM (Objeto Arqueológico Imaginario)
2. Alejandra Ramírez León. Donde se diluyen las cosas.
6. Sofía Ureña Rivera. La muerte es sólo un cambio de vestido.
7. Sala Juan Manuel Sánchez. No.3
8. Eduardo Brenes. Turistas en la Habana (Novela gráfica).
9. Adaptaciones esenciales: Grabado de Costa Rica. En la Galería Natalie y James Thompson, Colaboración del MAC con San José State University, California, USA.



10. Teodorico Quirós. Expresionista
11. Francisco Zúñiga. Cuerpo y Permanencia

Proyectos comprometidos para el años 2026:

1. Federico Herrero. Revisión de media carrera.
2. Nuevas adquisiciones del MAC.
3. Adrián Arguedas en las salas del Centro Cultural José Figueres Ferrer, en San Ramón.
4. Colección del MAC en la sala “Rafa” Fernández de la Escuela Casa del Artista
5. Sala Juan Manuel Sánchez. No.4
6. Magda Santonastasio.
7. Ricardo Ulloa Garay
8. Ivanna Yujimets
9. Stephanie Williams
10. Sala Juan Manuel Sánchez. No.5

A esta lista de exhibiciones debe añadirse un promedio de 22 exposiciones anuales, lo que representa un total aproximado de 88 muestras durante el período 2022–2025, realizadas en los tres espacios de galerías del Centro Cultural del Este, sede principal de la Escuela Casa del Artista Olga Espinach Fernández. Estas exposiciones fueron gestionadas en articulación con la agenda expositiva principal del Museo de Arte Costarricense, fortaleciendo la presencia institucional en la comunidad educativa, promoviendo la participación de artistas emergentes y consolidando la proyección del Museo como ente rector y articulador del desarrollo artístico nacional.

### Enfoque curatorial y contenidos

Las exposiciones desarrolladas durante el periodo 2022–2025 abarcaron un amplio espectro temático, técnico y estilístico, consolidando una línea curatorial que articula de manera equilibrada las retrospectivas de artistas fundamentales del arte costarricense con muestras temáticas de enfoque

contemporáneo. Este modelo permitió establecer un diálogo sostenido entre la memoria patrimonial y las prácticas artísticas actuales, fortaleciendo el papel del Museo de Arte Costarricense (MAC) como un espacio dinámico de análisis, reflexión y producción cultural.

Las exposiciones contemporáneas, en particular, abordaron con sensibilidad y rigor problemáticas sociales, políticas, ambientales y de identidad, reafirmando la función del museo como institución pública pertinente y crítica, comprometida con las transformaciones culturales del país. Desde este enfoque, el discurso curatorial trascendió la mera presentación estética para situarse como instrumento de mediación cultural y de construcción de pensamiento, contribuyendo a la generación de conocimiento sobre el arte costarricense en relación con los contextos globales.

El enfoque curatorial implementado durante este periodo se estructuró en torno a tres líneas estratégicas que orientan el quehacer institucional:

- Revisión histórica y patrimonial, dirigida al estudio, preservación y difusión de artistas y movimientos fundamentales del arte costarricense, fortaleciendo el vínculo entre la investigación académica y la gestión museográfica.
- Contemporaneidad y nuevas generaciones, orientada a visibilizar la producción reciente, estimular la experimentación plástica y conceptual, y propiciar el diálogo intergeneracional entre artistas y públicos.
- Diálogo regional e internacional, concebida para promover el intercambio cultural a través de exposiciones de relevancia global que fortalezcan la comprensión del arte costarricense en contextos comparativos y multiculturales.

A partir de estas líneas curatoriales, el Museo emprendió un proceso de planificación programática a mediano y largo plazo, que actualmente contempla proyectos expositivos y curatoriales

que alcanzan incluso el año 2027. Este plan plurianual responde a una visión institucional de continuidad y sostenibilidad, sustentada en acuerdos de Junta Administrativa, cartas de invitación formal a artistas y curadores, y compromisos presupuestarios debidamente aprobados, que garantizan la seriedad y viabilidad de la programación.

Esta proyección hacia el futuro constituye un hito en la gestión del MAC, ya que permite anticipar recursos, asegurar colaboraciones nacionales e internacionales, y ofrecer una hoja de ruta clara para las administraciones venideras. De esta manera, el MAC afianza su posición como institución cultural planificada, coherente y orientada a la excelencia, evitando improvisaciones y fortaleciendo su imagen como referente de gestión museológica responsable en el ámbito público.

La definición anticipada de la programación 2022-2027 también favorece la integración de procesos de investigación, diseño educativo y comunicación cultural, asegurando la coherencia entre el contenido expositivo, las estrategias de mediación y los objetivos institucionales. Asimismo, permite una mayor articulación interinstitucional con universidades, embajadas, fundaciones y coleccionistas, promoviendo un ecosistema colaborativo que potencia la proyección del arte costarricense en el exterior.

En síntesis, el enfoque curatorial adoptado durante este periodo no solo consolidó una práctica museológica rigurosa y participativa, sino que también sentó las bases para una programación prospectiva, transparente y sostenible, con visión de Estado. El Museo de Arte Costarricense reafirma así su vocación pública y su compromiso con el desarrollo cultural del país, asumiendo con responsabilidad la tarea de planificar, conservar y difundir el arte costarricense como parte esencial de la memoria colectiva y del patrimonio nacional.

## Programación cultural y mediación educativa

Todas las exposiciones desarrolladas durante el periodo 2022–2025 fueron acompañadas por un robusto programa de mediación cultural y educativa, concebido con el propósito de ampliar la experiencia estética, fortalecer los procesos de aprendizaje y fomentar la participación activa y crítica del público. Bajo esta línea, el Museo implementó bajo el liderazgo de la Sra. Ericka Solano una amplia gama de actividades complementarias —charlas con artistas, talleres familiares, visitas guiadas, recorridos especializados, presentaciones de libros, conciertos, cine foros y mesas redondas—, todas ellas diseñadas para públicos diversos, con distintos niveles de escolaridad, intereses y conocimientos artísticos.

En promedio, el MAC desarrolló siete actividades culturales y educativas por semana, lo que representa un crecimiento sostenido respecto a periodos anteriores y evidencia la consolidación de su dimensión pedagógica. Estas acciones no solo ampliaron el acceso al arte y la cultura, sino que también reafirmaron el papel del Museo como un agente activo en la construcción de ciudadanía cultural, pensamiento crítico y cohesión social.

### Escuela Casa del Artista “Olga Espinach Fernández”

Como parte esencial del programa educativo institucional, la Escuela Casa del Artista “Olga Espinach Fernández”, con sede principal en Guadalupe, se consolidó durante este periodo como un eje formativo de educación artística formal e informal adscrito al Museo de Arte Costarricense. Su labor pedagógica, basada en la enseñanza de las artes visuales, se articuló con la programación del Museo mediante un modelo de aprendizaje por experiencia y mediación cultural, que integra la práctica artística con la reflexión estética, la investigación y el desarrollo personal.

Desde esta plataforma educativa, se fortaleció un programa integral de formación que promueve el acceso equitativo al arte, atendiendo tanto a estudiantes en formación profesional como a poblaciones con interés no formal en la creación artística. La Casa del Artista se consolidó como un espacio de educación inclusiva, participativa y de proyección comunitaria, contribuyendo activamente a los objetivos nacionales de democratización cultural y descentralización de la oferta educativa en artes visuales.

### Proyección territorial y cultura de paz

De manera paralela, el Museo extendió su presencia educativa y cultural a través de las sedes regionales vinculadas al proyecto Centros Cívicos por la Paz, con presencia en Garabito, Desamparados, Cartago, Guararí, Corredores, Limón, Pococí, Aguas Zarcas y Santa Cruz. Este esfuerzo permitió llevar programas de formación, talleres, mediaciones artísticas y exhibiciones didácticas a comunidades situadas fuera del Gran Área Metropolitana, contribuyendo a la descentralización cultural y al fortalecimiento de la inclusión territorial.

La atención prioritaria a poblaciones en condición de vulnerabilidad o riesgo social se constituyó como un eje estratégico de la gestión educativa del Museo, en coherencia con los principios del Ministerio de Cultura y Juventud. En este sentido, el arte y la cultura fueron asumidos no solo como expresiones simbólicas, sino como herramientas de prevención de la violencia, promoción de la convivencia pacífica y fortalecimiento del tejido social. Cada actividad desarrollada en estas sedes buscó propiciar un entorno de aprendizaje creativo, respeto mutuo y cooperación comunitaria, contribuyendo al ideal de una cultura de paz mediante el acceso democrático a la experiencia artística.

El diseño y ejecución de este programa educativo de alcance nacional reflejan la madurez institucional del Museo de Arte

Costarricense en su rol como ente formador y mediador cultural, capaz de trascender su espacio físico y generar impacto en comunidades diversas. El vínculo entre el arte, la educación y la ciudadanía consolidó una metodología integral que combina la enseñanza formal con la mediación informal, el aprendizaje técnico con la reflexión estética, y la formación individual con la transformación social.

En síntesis, el Museo de Arte Costarricense reafirma su compromiso con una educación artística humanista, inclusiva y territorialmente equitativa. A través de la Escuela Casa del Artista “Olga Espinach Fernández” y su red de sedes regionales, el MAC se proyecta como un agente fundamental en la construcción de una sociedad más justa, creativa y solidaria, donde el arte se asume como vehículo de desarrollo humano, cohesión social y promoción de una cultura de paz sostenible.

## Impacto y participación de públicos

Como resultado de esta estrategia, el Museo de Arte Costarricense registró un incremento significativo en la participación y afluencia de públicos, destacándose una mayor presencia de estudiantes, docentes, investigadores, artistas emergentes y turistas nacionales e internacionales. Este crecimiento cobra especial relevancia al enmarcarse en un período de transición entre la crisis sanitaria global provocada por la pandemia de COVID-19 y la reapertura progresiva de los espacios culturales a la presencialidad plena.

Durante esta etapa, el Museo enfrentó el reto de reconstruir los vínculos con sus comunidades y restablecer la confianza del público en la experiencia presencial, después de más de dos años de restricciones y de una virtualización forzada de las prácticas culturales. En respuesta, se diseñaron programas híbridos de mediación y actividades que facilitaron un retorno gradual, seguro y participativo, orientado a recuperar el sentido colectivo del arte y su función social como espacio de encuentro.

Los datos consolidados —proporcionados por el Sistema Siracuj y la Oficina de Planificación Institucional— reflejan, en consecuencia, una ampliación sostenida del alcance, la diversidad y la representatividad del Museo en la escena cultural costarricense, evidenciando su capacidad de adaptación y liderazgo institucional en un contexto de reconstrucción cultural y reactivación del tejido social tras la pandemia.

Con el fin de garantizar la pluralidad de voces y enfoques, se definieron categorías curatoriales y mecanismos de selección transparentes que orientaron la programación expositiva. Entre ellos destacan:

- Invitaciones directas a proyectos de relevancia nacional o institucional.
- Convocatorias y concursos abiertos, que fomentaron la participación de artistas de distintas regiones y generaciones.
- Curadurías externas, que promovieron la colaboración con especialistas y gestores independientes.
- Itinerancias y colaboraciones interinstitucionales, que fortalecieron los lazos con otros museos, centros culturales y embajadas, permitiendo la circulación de exposiciones de alto valor académico y artístico.

La combinación de estos factores consolidó al Museo de Arte Costarricense (MAC) como un referente nacional en la gestión curatorial contemporánea, sustentado en criterios de rigurosidad técnica, accesibilidad pública, pertinencia social y responsabilidad cultural. La coherencia programática, la diversidad de enfoques curatoriales y la consistencia en la ejecución de proyectos contribuyeron significativamente a fortalecer la proyección nacional e internacional del Museo, reafirmando su compromiso con el desarrollo del arte costarricense, la preservación del patrimonio y la construcción de espacios significativos de encuentro entre el arte y la ciudadanía.

El comportamiento de la visitación durante el periodo 2022–2025 constituye un indicador cuantitativo relevante del impacto alcanzado por esta estrategia. Los datos evidencian un crecimiento sostenido y consistente en la afluencia de público a la sede principal del Parque Metropolitano La Sabana, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 2022: 25.234 visitantes
- 2023: 33.108 visitantes
- 2024: 39.354 visitantes
- 2025: 36.383 visitantes (sin contabilizar el mes de diciembre)

Estos indicadores reflejan una recuperación sostenida y una expansión significativa de la participación ciudadana, en un contexto marcado por la reactivación cultural posterior a la pandemia, la implementación de una programación curatorial coherente y diversa, y la consolidación del Museo de Arte Costarricense (MAC) como espacio de referencia y encuentro para las artes visuales nacionales. El incremento constante en los niveles de visitación y participación demuestra no solo la efectividad de las estrategias de mediación y comunicación cultural, sino también la confianza y cercanía del público hacia el Museo, que ha sabido reafirmarse como una institución patrimonial, educativa y socialmente activa, comprometida con la inclusión, la accesibilidad y la participación de todos los sectores de la ciudadanía.

Durante la administración 2022–2025, esta Dirección asumió como eje estratégico el acercamiento del Museo a los diversos gremios de artistas del país, reconociendo que la construcción de una institución cultural sólida requiere un diálogo permanente con quienes constituyen el núcleo vital de su razón de ser: los creadores. En este sentido, se estableció una relación fluida y colaborativa con asociaciones de artistas visuales, colectivos independientes, academias, grupos organizados y



gestores culturales, fomentando la participación activa de los sectores artísticos en la vida institucional del Museo.

El MAC abrió sus espacios para la realización de sesiones, encuentros y asambleas de gremios y asociaciones artísticas, ofreciendo condiciones logísticas y acompañamiento técnico para fortalecer la articulación entre el sector profesional y las instancias públicas de gestión cultural. Estas acciones no solo fortalecieron la relación del Museo con los artistas, sino que también ampliaron la diversidad de voces y perspectivas presentes en su programación, reafirmando el carácter democrático y participativo de la institución.

Asimismo, el crecimiento en los índices de participación durante este período evidencia la eficacia de los mecanismos de articulación interinstitucional promovidos por el MAC, incluyendo alianzas estratégicas con centros educativos, universidades, instituciones culturales y organizaciones de la sociedad civil. La diversificación de la oferta cultural y educativa, que combinó exposiciones de alto valor histórico con propuestas contemporáneas y programas de mediación para distintos públicos, permitió atraer nuevas audiencias y fortalecer la fidelización de visitantes tradicionales.

Este comportamiento confirma la capacidad del Museo para adaptarse a los cambios en las dinámicas de consumo cultural, responder a las expectativas de una ciudadanía cada vez más exigente, informada y diversa, y consolidarse como una institución abierta, sensible y comprometida con su tiempo.

En síntesis, los resultados obtenidos durante este periodo no solo confirman el fortalecimiento institucional y programático del Museo de Arte Costarricense, sino que también proyectan su vocación de servicio público, excelencia académica y liderazgo cultural. El MAC reafirma así su papel como un espacio vivo de creación, diálogo y reflexión, comprometido con el acceso democrático al arte, la educación cultural, la construcción de

memoria colectiva y el fortalecimiento de la identidad nacional a través del patrimonio artístico costarricense.

## Comunicación

Durante el período 2022-2025, el Museo de Arte Costarricense (MAC) reforzó de manera sostenida su estrategia de comunicación institucional, logrando un mayor alcance y posicionamiento en redes sociales, medios de comunicación y plataformas digitales. Las campañas de divulgación se orientaron a proyectar la imagen del Museo como un espacio accesible, dinámico, participativo y en constante evolución, capaz de conectar con diversos públicos y de comunicar con claridad su quehacer museológico, educativo y cultural.

La experiencia del visitante y la atención al público se consolidaron como prioridades estratégicas. Se mejoraron los procesos de acompañamiento, señalización, recepción y mediación presencial, favoreciendo un entorno de visita más amable, informativo e inclusivo. Como resultado, se registró un aumento en los niveles de satisfacción y participación ciudadana, evidenciado tanto en los indicadores de asistencia como en la interacción digital y la respuesta del público ante las actividades programadas.

De forma paralela, se implementó un plan integral de comunicación digital, orientado a optimizar, unificar y fortalecer la presencia institucional en línea. Este proceso incluyó la depuración de perfiles duplicados o inactivos en las principales plataformas, como por ejemplo canales múltiples en YouTube y cuentas creadas para proyectos específicos (entre ellos los vinculados a Colecciones del Estado y a iniciativas temporales). Dichos perfiles fueron consolidados o eliminados, priorizando la gestión activa y coherente de las plataformas oficiales del Museo: Facebook, Instagram y el sitio web institucional [www.mac.go.cr](http://www.mac.go.cr).

Esta racionalización digital permitió centralizar los contenidos, garantizar la consistencia visual y discursiva del Museo y mejorar la eficiencia en la administración de sus canales de comunicación, evitando duplicidad de esfuerzos y dispersiones de información. Asimismo, se actualizó y depuró la base de datos utilizada para la comunicación masiva por correo electrónico, eliminando registros duplicados o desactualizados, y estableciendo un sistema más preciso y segmentado de envío de información dirigido a públicos específicos (medios de comunicación, artistas, académicos, centros educativos, patrocinadores y público general).

El fortalecimiento de esta estructura comunicativa permitió una mayor visibilidad del Museo en el ecosistema digital y mediático, consolidando su reputación como una institución pública moderna, cercana y transparente. Las acciones emprendidas no solo optimizaron los recursos humanos y tecnológicos, sino que también fortalecieron la relación del Museo con la ciudadanía, posicionando al MAC como una institución de referencia en comunicación cultural dentro del sector público costarricense.

En síntesis, la depuración de los canales digitales, la consolidación de una estrategia institucional unificada y la mejora de los mecanismos de atención al público reflejan el compromiso del Museo con la eficiencia, la coherencia y la excelencia comunicativa, principios fundamentales para una gestión museológica contemporánea orientada al servicio público y a la construcción de vínculos sostenibles con la sociedad.

## 4. Conservación, investigación y colección

La colección del Museo de Arte Costarricense (MAC) constituye uno de los patrimonios artísticos más valiosos del país, y su resguardo ha sido una prioridad estratégica durante el período 2022–2025. En coherencia con los lineamientos del Ministerio

de Cultura y Juventud (MCJ), la legislación nacional en materia de patrimonio cultural y las normas internacionales de control museológico establecidas por el Consejo Internacional de Museos (ICOM), el MAC impulsó una serie de acciones integrales de conservación, documentación, registro y profesionalización de la gestión de su acervo.

Entre 2023 y 2025, se desarrollaron procesos de restauración de obras emblemáticas de la colección nacional, así como la mejora de las condiciones de almacenamiento y seguridad en las bodegas institucionales. Estas acciones se enmarcan en una política de conservación preventiva, basada en la observación continua de los factores de riesgo y en la aplicación de protocolos técnicos reconocidos por organismos internacionales especializados.

El Espacio de Acopio de Obras de Arte fue objeto de una evaluación técnica exhaustiva por parte de expertos de la Universidad de Costa Rica, quienes determinaron los parámetros ambientales óptimos para la conservación de bienes patrimoniales, en aspectos como humedad relativa, temperatura, iluminación y calidad del aire. Este diagnóstico permitió implementar mejoras sustantivas y evidenció el nivel de profesionalismo y rigor técnico del equipo encargado de la colección, quienes han mantenido la vigilancia y control ambiental conforme a los estándares internacionales definidos por el ICOM, ICCROM y UNESCO para instituciones museísticas de resguardo patrimonial.

Como parte del proceso de mejora continua y profesionalización de la gestión museológica, la Dirección del Museo de Arte Costarricense, junto con el equipo técnico y administrativo responsable de la colección, impulsó la redacción, revisión y estandarización de un conjunto de 37 documentos tipo lineamientos, concebidos para fortalecer los procedimientos técnicos y administrativos relacionados con el ordenamiento, manejo y control de las colecciones institucionales.

Estos lineamientos abarcan áreas fundamentales de la gestión museológica, tales como ingreso y egreso de obras, conservación preventiva, documentación, registro fotográfico, préstamo y circulación de bienes patrimoniales, control ambiental, inventario y seguridad, entre otros. Su elaboración responde a los principios de transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas que orientan el quehacer institucional, y se alinea con las normas internacionales de buenas prácticas museológicas establecidas por el Consejo Internacional de Museos (ICOM).

La totalidad de estos 37 documentos fue redactada por el equipo humano del Museo, con revisión técnica y legal interna, asegurando la coherencia entre los procedimientos operativos, las políticas patrimoniales y la normativa vigente. Actualmente, una mayoría de estos lineamientos se encuentra pendiente de aprobación formal por parte de la Junta Administrativa, proceso que se desarrolla conforme a un calendario de validación institucional diseñado para concluir antes de mayo de 2026.

Este esfuerzo representa un avance estructural importante, dotando al Museo de instrumentos normativos claros, actualizados y sostenibles que aseguran la continuidad, eficiencia y profesionalización de la gestión del patrimonio artístico nacional. Los lineamientos establecen una base sólida para garantizar la transparencia en la toma de decisiones, fortalecer los mecanismos de control interno y consolidar al MAC como una institución de referencia técnica y ética en el ámbito museológico costarricense y regional.

En paralelo, como parte del proyecto de fortalecimiento institucional y cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), se llevó a cabo un proceso de normalización y registro patrimonial de las obras pertenecientes al acervo del Estado. Entre 2022 y 2025, el equipo humano del MAC logró asignar número de placa patrimonial e ingresar al sistema SIBINET un total de 2.872 obras de arte que carecían de registro previo. De las 3.807

obras identificadas en esa condición durante esta administración, restan 935 piezas pendientes de registro, cuya regularización está sujeta a la disponibilidad presupuestaria para la adquisición de nuevas placas patrimoniales durante el 2026.

El total de obras registradas en la base de datos institucional al mes de noviembre de 2025 asciende a 7.724, cifra que refleja un avance histórico en la gestión documental y administrativa del patrimonio artístico nacional bajo custodia del MAC. Este esfuerzo no solo garantiza la trazabilidad, control y transparencia en la administración de bienes públicos, sino que también cumple con las disposiciones legales de la Contraloría General de la República y con las buenas prácticas museológicas internacionales recomendadas por el ICOM en su Código de Ética para Museos, particularmente en los capítulos relativos a la gestión responsable de colecciones, documentación y accesibilidad pública.

De manera paralela, se fortaleció la documentación técnica, la catalogación especializada y el registro fotográfico digital del acervo, procesos esenciales para avanzar hacia una futura plataforma pública de consulta del patrimonio artístico nacional. Este proyecto —en fase de prediseño conceptual— constituye un paso decisivo hacia la democratización del acceso al conocimiento y a la memoria visual del país, y se complementa con el trabajo de la Comisión Editorial del Museo, orientado a la publicación sistemática de los catálogos razonados y temáticos de la colección.

Asimismo, el Museo promovió la investigación histórica, estética y curatorial como parte de una política institucional de producción de conocimiento museológico. Estas investigaciones dieron origen a exhibiciones de alto valor académico y cultural tanto en la sede principal del Parque Metropolitano La Sabana como en el Centro Cultural del Este, sede de la Escuela Casa del Artista Olga Espinach Fernández, y en las sedes regionales ubicadas en los Centros Cívicos por la Paz en distintas

provincias del país. Con ello, se consolidó un modelo descentralizado de gestión patrimonial, orientado a fortalecer el vínculo entre el arte, la educación y la ciudadanía en todo el territorio nacional.

En síntesis, las acciones emprendidas durante este período reflejan el compromiso del Museo de Arte Costarricense con la gestión técnica, ética y transparente del patrimonio artístico nacional, en plena consonancia con la legislación costarricense, las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) y las directrices internacionales del ICOM. Este trabajo sostenido no solo garantiza la preservación material de las obras, sino que también fortalece su valor simbólico, histórico y educativo, asegurando su transmisión a las generaciones futuras como parte esencial de la identidad cultural de Costa Rica.

## Enriquecimiento y Gestión de la Colección Nacional

Durante la administración 2022–2025, la Dirección del Museo de Arte Costarricense (MAC), en estrecha colaboración con el equipo técnico y administrativo encargado de la colección nacional, desarrolló una estrategia sostenida de fortalecimiento y enriquecimiento del acervo institucional, orientada a ampliar, diversificar y consolidar el patrimonio artístico del Estado costarricense bajo custodia del MAC.

Este proceso respondió a los principios de la misión institucional, que establecen como eje esencial la preservación, investigación y difusión del arte nacional, y se ejecutó en concordancia con la legislación nacional sobre patrimonio cultural, los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y las normas internacionales de museología y ética profesional establecidas por el Consejo Internacional de Museos (ICOM).

Como resultado de las acciones emprendidas durante el período, el Museo de Arte Costarricense incorporó un total de 122 nuevas obras a su acervo. De ellas, 9 fueron adquiridas mediante compra directa durante el año 2024, mientras que las restantes fueron donadas a la institución o trasladadas desde otras entidades públicas gracias a gestiones interinstitucionales lideradas por esta Dirección. Estas adquisiciones y donaciones reflejan el reconocimiento nacional e internacional hacia el MAC como garante del patrimonio artístico costarricense, y reafirman su papel como referente técnico y ético en materia de custodia y valorización cultural.

La compra de los óleos sobre tela y los vitrales pertenecientes a la colección de la artista costarricense Luisa González Feo de Sáenz, realizada a través de un acuerdo con la familia Sáenz-Shelby, representó una inversión institucional de más de ₡37.800.000 del presupuesto del año 2024. Esta adquisición —históricamente significativa para la colección nacional— incluyó, además de las piezas adquiridas, la donación de un importante lote complementario de obras, principalmente dibujos y pinturas, junto con materiales documentales de archivo tales como fotografías, correspondencia, recortes de prensa y documentos personales de la artista.

El proceso se formalizó mediante el Dictamen Curatorial DC-MAC-COL-010-2025, documento que detalla un total de 395 piezas y se encuentra pendiente de aprobación final por parte de la Junta Administrativa para su incorporación definitiva al acervo patrimonial del Estado. Esta gestión constituye uno de los logros más relevantes en materia de adquisición museológica de los últimos años, tanto por su valor artístico como por su aporte documental al estudio del arte costarricense del siglo XX.

Durante el año 2025, el Museo recibió también la donación de tres esculturas en piedra de gran formato del artista Crisanto Badilla Argüello, autor de las mismas, como parte de un proceso de regularización de la titularidad de las piezas ubicadas en el



Jardín de Esculturas del MAC emprendido por esta Dirección. Esta acción fue oficializada mediante el Acuerdo de Junta Administrativa MAC-09-5.2-2025, adoptado en la Sesión Ordinaria N.º 09-2025, celebrada el 27 de mayo de 2025.

Asimismo, la señora Rosy Severino, viuda del artista Rudy Espinoza, realizó la donación de 29 obras del maestro, gesto que representa un reconocimiento a la labor del Museo en la preservación, documentación y difusión del patrimonio artístico nacional. Esta donación se reviste de especial relevancia por la contribución del artista Espinoza a la consolidación del arte costarricense contemporáneo, y se integrará al programa de catalogación y estudio del MAC.

De igual manera, durante este año se formalizó la recepción de una donación de 67 obras de autoría del reconocido artista Luis Chacón (1953-2024), recientemente fallecido. Esta gestión fue posible gracias a las negociaciones y acompañamiento técnico de la Dirección del Museo de Arte Costarricense con el señor Leonel Ramírez, heredero de la colección. El ingreso de este conjunto —uno de los más significativos del período— refuerza el compromiso institucional de preservar la obra de los grandes maestros del arte nacional y garantizar su accesibilidad a futuras generaciones.

Permanecen en trámite de formalización diversas donaciones de alta relevancia artística y patrimonial, entre ellas:

- Una terracota, dos óleos y un grupo de dibujos del artista Francisco Zúñiga, provenientes de la colección de don Daniel Yankelewitz.
- Un conjunto de 61 obras del artista Adrián Arguedas, donadas por el propio autor. Actualmente en proceso de valoración curatorial.
- Un grupo de piezas del artista Rafael Ottón Solís, actualmente en proceso de valoración curatorial.
- Un ensamble de madera de mediano formato del artista Juan Luis Rodríguez Sibaja, ofrecida por su familia.

Estas gestiones, en distintas etapas de formalización, reflejan el alto nivel de confianza depositado en el MAC por parte de los artistas, coleccionistas y herederos, y consolidan al MAC como entidad rectora en la conservación, documentación y difusión del patrimonio artístico costarricense.

En síntesis, el período 2022-2025 significó una etapa de crecimiento sustantivo para la colección nacional, marcada por la recuperación de obras maestras, la incorporación de nuevos lenguajes artísticos y la profesionalización de los procedimientos administrativos y curatoriales. La suma de adquisiciones, donaciones y registros no solo amplió la representatividad del acervo del Museo, sino que también reafirmó su papel como institución patrimonial del Estado costarricense, comprometida con los principios de transparencia, legalidad y excelencia técnica, conforme a los estándares del ICOM y a las políticas culturales nacionales.

## Publicaciones y Producción de Investigación

Durante esta administración, el Museo de Arte Costarricense realizó diversas publicaciones relacionadas con sus exposiciones, colecciones y proyectos de investigación. Se produjeron catálogos de exposiciones que documentaron y contextualizaron las obras presentadas, así como estudios especializados sobre la colección y la historia del arte costarricense. Estas publicaciones contribuyeron a la difusión del conocimiento, fortalecieron el valor académico y cultural de las colecciones del Museo y permitieron ampliar el alcance de sus investigaciones hacia públicos nacionales e internacionales. La creación durante el año 2023 de una Comisión Editorial y la definición de sus respectivos roles y funciones, determinó una línea editorial sólida, definiendo al MAC como una institución creadora de contenido intelectual de alto nivel. Se definió una línea de trabajo para poder concebir, diseñar y publicar 5 libros por año, detallándose de la siguiente manera:

2024:

1. Salón Nacional de Artes Visuales 2021–22
2. Salón Nacional de Artes Visuales 2023
3. Rudy Espinoza. Después de la Última Escena
4. Rodolfo Stanley. *Alter Ego*
5. Adrián Arguedas. Valle oscuro

2025:

1. Guanacaste: Paisaje Cultural.
2. Juan Manuel Sánchez. Catálogo escultórico colección del MAC. Vol.1
3. Hector Burke. Tal cual, *per se*.
4. Emilia Prieto. Claudicaciones.
5. Salón Nacional de Artes Visuales 2025

Para el período 2026 la comisión está por definir el plan de trabajo, sin embargo, ya quedaron aprobados los siguientes proyectos:

1. Paisajes diversos. Costa Rica 1890–1950
2. Catálogo de Gráfica. Colección del MAC. Vol.2
3. Libro de Investigación por definir

## 5. Gestión Financiera, Administrativa y de Talento Humano

La administración financiera del Museo de Arte Costarricense durante el periodo 2022–2025 se desarrolló bajo principios de disciplina, transparencia y responsabilidad institucional, orientando la ejecución presupuestaria hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en la planificación anual y en el marco de la política cultural nacional.

En un contexto de transición postpandemia, caracterizado por la reactivación progresiva de las actividades presenciales y la

normalización del flujo de visitantes, el Museo debió enfrentar importantes desafíos financieros y administrativos. La reapertura total de los servicios culturales implicó un aumento en los costos operativos, especialmente en áreas como producción museográfica, mantenimiento de infraestructura y atención al público. Pese a estas condiciones, se logró aumentar la ejecución presupuestaria anual, alcanzando niveles superiores a los registrados en los ejercicios previos, lo cual refleja una mayor capacidad de gestión, planificación y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Este resultado fue posible gracias a una política sostenida de optimización del gasto y priorización de inversiones estratégicas, enfocada en proyectos de alto impacto cultural y social. Paralelamente, se gestionaron recursos externos, donaciones y colaboraciones interinstitucionales, que permitieron ampliar la capacidad operativa del Museo, particularmente en las áreas de infraestructura, adquisición de obras de arte, programación artística y fortalecimiento educativo. Dichas gestiones se realizaron en apego al marco normativo de la Contraloría General de la República y del Ministerio de Cultura y Juventud, garantizando una ejecución eficiente, fiscalmente responsable y alineada con los principios de transparencia y rendición de cuentas.

La etapa postpandemia presentó un panorama económico complejo, marcado por restricciones presupuestarias generales en el sector público, al tiempo que se demandaba una rápida reactivación de la oferta cultural y educativa presencial. En este escenario, el Museo asumió el reto de restituir sus programas expositivos y educativos a plena capacidad, lo cual implicó no solo reorganizar la logística interna, sino también reconstruir redes de proveedores, servicios técnicos y colaboraciones nacionales e internacionales afectadas durante los años de confinamiento.

A pesar de estas circunstancias, la institución mantuvo su sostenibilidad operativa y logró fortalecer la confianza pública

mediante una gestión orientada a resultados y una clara rendición de cuentas. El aumento sostenido en los indicadores de visitación, participación ciudadana y cobertura educativa evidenció que la inversión en cultura genera retornos tangibles en cohesión social, educación y bienestar colectivo.

## **Retos derivados de la Ley Marco de Empleo Público y Gestión del Talento Humano**

A partir de 2023, la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público (Ley N.º 10159) generó nuevos desafíos en la gestión del talento humano. La implementación del salario global o único, así como los ajustes en los sistemas de clasificación de puestos, produjo incertidumbre en el personal, afectando la estabilidad y motivación laboral de muchos funcionarios. Esta situación derivó en movilidad interna, renunciaciones y pérdida de talento especializado, especialmente en áreas como formación de las artes, proveeduría, contabilidad y recursos humanos.

Ante este escenario, la Dirección impulsó estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a mantener la cohesión de los equipos de trabajo y garantizar la continuidad operativa del Museo. Se promovieron espacios de diálogo, acompañamiento y liderazgo colaborativo, así como una política de movilidad funcional y horizontal que permitió, en algunos casos, reubicar o retener el talento dentro del Ministerio de Cultura y Juventud, aunque no siempre dentro del Museo de Arte Costarricense. Estas medidas contribuyeron a amortiguar parcialmente los efectos de la reforma administrativa derivada de la Ley Marco de Empleo Público, preservando el sentido de pertenencia institucional y la integridad de los procesos esenciales.

Durante este periodo, la institución enfrentó una situación crítica derivada de la falta de personal especializado en Contabilidad y

en Recursos Humanos, áreas neurálgicas para el funcionamiento administrativo. La ausencia prolongada de estos perfiles técnicos generó una sobrecarga significativa de trabajo en el equipo administrativo del Museo, que asumió —con profunda mística, responsabilidad y sentido de servicio público— funciones adicionales sin reconocimiento salarial ni compensación económica. Entre las tareas que debieron atenderse de manera extraordinaria se encuentran el cálculo, control y pago de planillas para más de 60 funcionarios de planta, la gestión de vacaciones, permisos especiales y registros de teletrabajo, así como el control de cuentas institucionales, conciliaciones bancarias y elaboración de los estados financieros del Museo.

Estas labores, asumidas en condiciones de alta demanda y con recursos humanos limitados, se realizaron con estricto apego a la normativa vigente, garantizando la continuidad del servicio público y el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones institucionales. La situación fue reportada con la debida antelación a los Despachos del Viceministro Administrativo, la Jefatura de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, el Despacho del señor Ministro y la Junta Administrativa del Museo, quienes fueron informados oportunamente de los riesgos operativos asociados. Este proceso evidenció la capacidad de respuesta, compromiso ético y espíritu de equipo del personal administrativo, cuya labor resultó decisiva para sostener la estabilidad funcional del Museo en un contexto de gran complejidad.

En síntesis, el periodo 2022–2025 representó una etapa de reconstrucción, consolidación y modernización institucional para el Museo de Arte Costarricense. A pesar de las limitaciones presupuestarias, las tensiones derivadas del nuevo marco de empleo público y las dificultades operativas producto de la ausencia de personal clave, la institución demostró resiliencia administrativa, solvencia técnica y compromiso con la función pública. Este comportamiento reafirma el carácter del Museo

como una entidad sólida, transparente y comprometida con el interés cultural de la nación.

El fortalecimiento de la planificación presupuestaria, la recuperación del talento humano y la consolidación de procesos administrativos eficientes se erigen como pilares fundamentales para la sostenibilidad futura del Museo. A partir de estas bases, el MAC se proyecta hacia los próximos años con una visión estratégica clara y sostenible, que prioriza la estabilidad financiera, la excelencia museológica y la generación de valor público mediante la promoción del arte y la cultura.

Finalmente, esta experiencia institucional dejó una enseñanza profunda sobre la importancia del capital humano en la gestión cultural pública. La superación de los obstáculos vividos durante este periodo no solo evidenció la capacidad técnica del equipo, sino también su vocación de servicio, sentido de pertenencia y compromiso con la cultura nacional. Gracias a esa entrega, el Museo logró mantener su operatividad plena, su credibilidad institucional y su papel como referente de gestión museológica en Costa Rica, sentando las bases para un futuro de mayor estabilidad, reconocimiento y fortalecimiento organizacional.

## **Planificación y ejecución presupuestaria**

La planificación y ejecución presupuestaria del Museo de Arte Costarricense (MAC) durante el periodo 2022-2025 se desarrolló bajo los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad fiscal, en estrecha coordinación con la Dirección Administrativa del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y conforme a las disposiciones de la Contraloría General de la República. La gestión financiera de la institución estuvo permanentemente orientada a garantizar la sostenibilidad operativa del Museo, al tiempo que se procuró destinar los recursos disponibles a la ejecución de proyectos sustantivos que fortalecieran su misión cultural y educativa.

Desde un punto de vista estructural, la composición del presupuesto institucional del Museo presenta una alta rigidez operativa. En promedio, entre un 75% y un 80% del total asignado se destina al pago de salarios y cargas sociales del personal de planta, mientras que cerca de un 10% o 15% del monto total, son considerando los gastos operativos fijos —como electricidad, agua, servicios de limpieza, vigilancia y mantenimiento general—, quedando comprometidos desde el inicio del ejercicio fiscal. Esta estructura deja, por tanto, un margen presupuestario muy limitado (cerca de un 10%) para la inversión directa en proyectos museológicos, educativos o curatoriales, lo que constituye uno de los principales desafíos para el desarrollo programático del MAC y, en general, de las instituciones culturales del país.

Pese a este contexto restrictivo, el Museo logró mantener una gestión presupuestaria ejemplar, alcanzando niveles crecientes de ejecución anual y demostrando una capacidad de planificación y administración eficiente de los recursos públicos asignados.

El presupuesto correspondiente al año 2022 se recibió en curso al asumir la actual administración. Este representó un reto significativo, dado que su diseño y aprobación se habían realizado durante el período de cierre total provocado por la pandemia, por lo que no contemplaba partidas específicas para atender los requerimientos derivados de la reapertura institucional a la presencialidad completa. El retorno del público al Museo, la reactivación de las actividades educativas y culturales y el aumento de los costos asociados a la operación de servicios presenciales demandaron un ajuste dinámico de las partidas existentes y un uso estratégico del remanente disponible.

A pesar de estas limitaciones, el Museo logró alcanzar una ejecución presupuestaria del 72,45%, cifra que, aunque moderada, resulta significativa considerando el contexto postpandemia y la necesidad de responder a nuevos gastos



imprevistos. Este año sentó las bases para el reordenamiento financiero y la reorganización de prioridades que se consolidarían en los ejercicios subsiguientes.

El presupuesto 2023 había sido elaborado y aprobado preliminarmente por la administración anterior, lo que implicó para esta Dirección el reto de adaptar las prioridades institucionales a un marco financiero ya definido. No obstante, se implementaron mecanismos de eficiencia administrativa, control de gasto y reasignación interna que permitieron optimizar los recursos disponibles y garantizar la ejecución de la programación prevista.

Gracias a este esfuerzo, el año 2023 cerró con una ejecución presupuestaria del 84,89%, consolidando un incremento sustancial respecto al año anterior. Este avance refleja el proceso de normalización institucional posterior a la pandemia y el fortalecimiento de la capacidad operativa del Museo, especialmente en las áreas de producción museográfica, mantenimiento y atención de público.

El presupuesto del año 2024 marcó un hito trascendental en la gestión museológica contemporánea del Museo de Arte Costarricense (MAC). Por primera vez en casi una década — entre ocho y diez años— se logró incorporar una partida presupuestaria específica destinada a la adquisición y restauración de obras de arte, acción sin precedentes que permitió devolver al Museo su misión esencial como custodio, preservador y coleccionista del patrimonio artístico nacional.

Si bien el monto asignado fue modesto en relación con las necesidades reales de conservación y crecimiento de la colección, su aprobación constituyó un avance simbólico, operativo y conceptual de primer orden, al reactivar una función central del museo moderno: preservar, enriquecer y difundir el patrimonio visual costarricense como bien público. Este logro presupuestario evidenció la capacidad de incidencia institucional del MAC dentro del Ministerio de Cultura y

Juventud, consolidando su voz técnica en materia de política patrimonial.

A esta conquista se sumó un proceso integral de planificación editorial y museológica que situó al Museo en un nivel de gestión avanzada dentro del sistema cultural costarricense. Como resultado directo de la planificación estratégica del año anterior, durante 2024 se diseñó, investigó, escribió, editó y produjo un conjunto de cinco publicaciones de altísima calidad, tanto en contenido como en diseño gráfico y rigor académico. Estas obras, elaboradas en estrecha colaboración entre curadores, investigadores, diseñadores y editores, constituyen una contribución fundamental a la historiografía del arte costarricense y un legado editorial de largo alcance.

Cada uno de estos proyectos editoriales respondió a los ejes curatoriales y educativos definidos en la planificación institucional 2023-2024, con el objetivo de fortalecer la investigación sobre la colección, visibilizar artistas nacionales históricos y contemporáneos, y dotar al público y a la comunidad académica de instrumentos de estudio y reflexión crítica. La ejecución de este programa editorial requirió una coordinación precisa entre los distintos departamentos del Museo, demostrando la capacidad del equipo para integrar la producción intelectual, curatorial y gráfica dentro de un mismo marco de gestión pública eficiente.

La concreción de estas cinco publicaciones representa no solo una renovación del quehacer editorial del Museo, sino también una acción estratégica de diplomacia cultural y proyección internacional. Cada libro amplía la presencia del arte costarricense en redes académicas, museológicas y universitarias, contribuyendo a la divulgación del patrimonio nacional más allá de las fronteras.

La ejecución total del presupuesto 2024 alcanzó el 88%, consolidando una tendencia de crecimiento sostenido en la eficiencia financiera y administrativa del Museo. Este resultado

da cuenta de una madurez institucional evidente, basada en la planificación anticipada, la gestión ordenada de los recursos y el compromiso ético del equipo de trabajo con la transparencia y la excelencia.

No obstante, durante este ejercicio presupuestario el Museo se vio afectado por la inyección extraordinaria de ¢60 millones de colones, incorporados bajo la coetilla de “fondos concursables y acciones para actividades artísticas en prevención de la violencia y mejora en la salud mental en jóvenes de zonas vulnerables”, asignados a la partida número 60299 “Otras transferencias a personas”. Dichos recursos, al no contar con una fuente real de financiamiento ni con los mecanismos administrativos habilitados para su ejecución, resultaron inutilizables en la práctica, generando una distorsión contable que impactó los indicadores de ejecución presupuestaria institucional.

A pesar de las múltiples gestiones realizadas ante las instancias competentes —incluyendo solicitudes formales de rebaja, reprogramación o devolución de fondos—, los montos continúan reflejándose en el presupuesto institucional, afectando así la lectura real del nivel de gasto ejecutado. Este tipo de situaciones pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional en materia de planificación y registro presupuestario, a fin de evitar inconsistencias que puedan repercutir en la evaluación de la eficiencia financiera de las instituciones culturales.

Aun frente a estas circunstancias, el desempeño financiero del Museo en 2024 permitió equilibrar con éxito la ejecución operativa cotidiana con la inversión en proyectos sustantivos de alto valor cultural y académico, evidenciando un modelo de gestión en el que la eficiencia administrativa se traduce directamente en impacto museológico y educativo, y reafirmando la capacidad del Museo para responder con rigor técnico, resiliencia y solvencia ante los desafíos del contexto presupuestario nacional.

En síntesis, el año 2024 no solo representó un punto de inflexión en la capacidad de gestión presupuestaria del MAC, sino que también simbolizó la recuperación plena de su rol intelectual y patrimonial. La incorporación de una partida para adquisición y restauración de obras, junto con la producción de un ambicioso programa editorial, reafirmó el liderazgo del MAC como centro de pensamiento, investigación y divulgación del arte costarricense, honrando su vocación pública y su compromiso con la construcción de conocimiento y memoria cultural para las generaciones presentes y futuras.

Para el ejercicio presupuestario del 2025, y con datos contabilizados hasta el cierre de noviembre, el porcentaje de ejecución —sumando el gasto efectivo y los compromisos adquiridos— alcanza un 87% (considerando como subejecución los ₡60 millones de colones, incorporados bajo la coletilla de “fondos concursables y acciones para actividades artísticas en prevención de la violencia y mejora en la salud mental en jóvenes de zonas vulnerables”, asignados a la partida número 60299 “Otras transferencias a personas” que no se pueden ejecutar), lo que permite proyectar un cierre anual posiblemente por encima de un 90%, con un desempeño superior al promedio histórico de la institución. Este comportamiento confirma una tendencia ascendente en la eficiencia presupuestaria y una mayor alineación entre la planificación estratégica, la programación anual y la ejecución financiera real.

Un logro destacable de esta administración fue la negociación exitosa del presupuesto institucional para el período 2026, resultado de un proceso de gestión técnica y argumentativa liderado por esta Dirección y la Sra. Gisela Lobo, subdirectora del MAC ante las instancias correspondientes del Ministerio de Cultura y Juventud. Gracias a esta labor, el Museo de Arte Costarricense se convirtió en una de las pocas instituciones adscritas al MCJ que obtuvo un presupuesto con aumento respecto al período anterior, en un contexto nacional caracterizado por la reducción generalizada de los recursos

asignados al sector cultura. Este incremento permitirá dar continuidad a proyectos sustantivos en curso, fortalecer programas de conservación, mediación y educación, y garantizar la sostenibilidad de nuevas iniciativas museológicas y editoriales planificadas a mediano plazo. Dicho resultado evidencia la credibilidad institucional y la solidez técnica del Museo, así como la capacidad de gestión estratégica de su equipo directivo para asegurar recursos en favor del patrimonio y del desarrollo cultural del país.

En términos generales, la gestión presupuestaria del Museo de Arte Costarricense durante el periodo 2022-2025 se caracterizó por su solidez técnica, su capacidad de adaptación y su compromiso con la sostenibilidad institucional. Pese a los márgenes reducidos para inversión sustantiva, se logró mantener la operatividad plena, reactivar los programas educativos y expositivos y cumplir con las obligaciones financieras y laborales en tiempo y forma.

El aumento sostenido en los porcentajes de ejecución presupuestaria refleja una administración eficiente y una cultura organizacional basada en la planificación, la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, la recuperación de partidas orientadas al crecimiento patrimonial (como la compra y restauración de obras de arte) constituye una señal de revitalización museológica y de fortalecimiento institucional.

En conclusión, la Dirección del Museo de Arte Costarricense reafirma su compromiso con una gestión financiera responsable, proactiva y alineada con los objetivos culturales del Estado costarricense. Los avances alcanzados en este período sientan las bases para consolidar una planificación de largo plazo, que asegure la sostenibilidad económica, la continuidad programática y la preservación del patrimonio artístico nacional bajo los más altos estándares de eficiencia pública y excelencia museológica.

## Mejoramiento de Infraestructura Patrimonial y Condiciones de Mantenimiento

En el ámbito de la infraestructura y conservación del patrimonio edificado, la Dirección del Museo de Arte Costarricense (MAC) impulsó entre 2023 y 2025 un conjunto de acciones orientadas a garantizar la preservación estructural, la seguridad y la calidad museográfica del edificio histórico que alberga la sede principal del Museo en el Parque Metropolitano La Sabana. Estas intervenciones respondieron a la necesidad de mantener en óptimas condiciones un inmueble de alto valor histórico y arquitectónico, declarado patrimonio cultural del Estado costarricense, y se ejecutaron con apego a la legislación nacional en materia de conservación del patrimonio, los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y las recomendaciones internacionales del Consejo Internacional de Museos (ICOM) en torno a la preservación de bienes inmuebles museísticos.

Durante este período, se ejecutaron trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en las salas de exposición, oficinas administrativas y áreas exteriores, con el objetivo de preservar la integridad física del inmueble, mejorar la experiencia del visitante y asegurar condiciones óptimas para la conservación de las colecciones.

De manera complementaria, se diseñaron y pusieron en marcha proyectos que se ejecutarán durante el 2026 (en varias etapas, abarcando incluso años posteriores), orientados a la accesibilidad universal, en cumplimiento de la Ley N.º 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

El proyecto de inversión que respaldó estas acciones se encuentra inscrito bajo el número 003049 “Obras y equipamientos menores para la operación del Museo de Arte Costarricense, en las instalaciones ubicadas en La Sabana, Cantón Central de San José”, aprobado por el Ministerio de

Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) mediante oficio MIDEPLAN-AINV-UIP-OF-077-2021 del 23 de agosto de 2021. Este instrumento permitió al Museo planificar y ejecutar, de manera ordenada y multianual, las mejoras en infraestructura y equipamiento. Ahora bien con el fin de asegurar la continuidad administrativa y técnica del proyecto hasta el año 2026 y años posteriores esta Dirección dejó las bases para la inscripción de un nuevo proyecto de inversión pública.

La inversión total ejecutada en mejoras de infraestructura entre 2023 y 2025 asciende a los \$43.000.000 reflejando el compromiso institucional con la preservación del patrimonio arquitectónico y la seguridad estructural del inmueble histórico, así como con la modernización gradual de sus instalaciones museográficas y administrativas.

A continuación, se detallan las principales intervenciones realizadas por año:

#### Año 2023

- Reparación y reforzamiento de puertas y ventanas de vidrio del edificio principal.
- Restauración y pintura de barandas artesanales en áreas internas y perimetrales.
- Restitución y reparación de elementos de madera en la estructura arquitectónica.
- Restauración y pintura de escaleras de acceso a la terraza del edificio histórico.

#### Año 2024

- Sustitución de bajantes y mejoramiento de la canoa perimetral de la cubierta del Salón Dorado, Nave Central y Galerías 7 y 8.
- Instalación de tuberías pluviales bajo el Jardín de Esculturas, contribuyendo a una mejor evacuación de aguas y prevención de filtraciones.

## Año 2025

- Resane, pintura y mantenimiento de exteriores, incluyendo barandales de madera, torre y estructura general del edificio.
- Limpieza, mantenimiento del tejado y restitución de piezas dañadas, como parte del plan anual de conservación arquitectónica.

Cada una de estas acciones fue supervisada por personal técnico especializado liderado por el Sr. Arq. Fabián Campos, arquitecto institucional y se ejecutó conforme a los principios de conservación patrimonial preventiva, priorizando la integridad material del edificio, su autenticidad histórica y su funcionalidad museográfica contemporánea.

En síntesis, la inversión en el período 2023–2025 representa un esfuerzo sostenido de modernización y preservación patrimonial, en equilibrio entre el respeto por la historia arquitectónica del inmueble y las necesidades técnicas de un museo moderno. Estas intervenciones consolidan al Museo de Arte Costarricense como un modelo de gestión responsable del patrimonio público, comprometido con la excelencia museológica, la sostenibilidad, la accesibilidad universal y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de infraestructura museística.

## **Decreto Ejecutivo 43132 Reglamento para la convocatoria, celebración y premiación del Salón Nacional de Artes Visuales**

Entre los años 2022 y 2025, el Museo de Arte Costarricense (MAC) desarrolló con éxito el Programa Salón Nacional de Artes Visuales, uno de los proyectos más emblemáticos y de mayor impacto en el panorama artístico actual del país. Este certamen, de carácter bianual, reafirmó su papel histórico como plataforma de estímulo, reconocimiento y legitimación del arte costarricense contemporáneo, consolidándose como un espacio



esencial para el encuentro entre creadores emergentes, artistas de trayectoria y figuras consolidadas de la escena nacional.

El propósito fundamental del programa es fortalecer la participación artística a nivel nacional y promover la diversidad de lenguajes, disciplinas y enfoques conceptuales que caracterizan la producción visual contemporánea en Costa Rica. Desde la planificación de su convocatoria hasta la ejecución de las exposiciones y premiaciones, el Salón Nacional se diseñó como un instrumento de democratización cultural, orientado a fomentar el acceso equitativo a las oportunidades de exhibición, reconocimiento y valoración artística.

Durante este período, el MAC liderado por la Sra. María José Chavarría, curadora institucional implementó un modelo de trabajo basado en convocatorias públicas transparentes y procesos de selección especializados, garantizando la representatividad geográfica, generacional y disciplinar de las obras seleccionadas. Este enfoque permitió la integración de propuestas provenientes de distintas regiones del país, abarcando desde medios tradicionales —como la pintura, escultura y grabado— hasta expresiones contemporáneas como la instalación, el arte digital, la performance y los proyectos de investigación artística.

Asimismo, el programa incorporó nuevas perspectivas críticas y metodologías de corte interdisciplinario, fortaleciendo el diálogo entre el arte costarricense y las tendencias actuales del ámbito centroamericano y latinoamericano. Este esfuerzo amplió el alcance del certamen, situándolo como un referente regional y promoviendo un ecosistema cultural inclusivo, en el que la creación artística se entiende como un medio de reflexión social, política y estética.

El Salón Nacional también se consolidó como un espacio para la formación de públicos, la reflexión teórica y el debate sobre las políticas culturales vinculadas a las artes visuales. En torno a cada edición durante este período 2022-2025, el MAC

desarrolló actividades de mediación educativa, tales como conversatorios con jurados, talleres de crítica y publicaciones complementarias, con el fin de fomentar el pensamiento crítico y la comprensión del arte contemporáneo entre artistas, estudiantes y público general.

En términos administrativos, el certamen implicó una coordinación interdepartamental rigurosa, que involucró la gestión de recursos humanos, logísticos y financieros, así como la articulación con el Ministerio de Cultura y Juventud y la Junta Administrativa del MAC, garantizando el cumplimiento de los procedimientos de contratación, transparencia y rendición de cuentas.

Cabe destacar que durante las ediciones de los años 2021–22, 2023 y 2025, el presupuesto destinado a becas de producción y premios ascendió a ₡17.500.000 por certamen, monto que fue ejecutado al 100% en cada edición. Este desempeño demuestra un proceso equilibrado, transparente y ajustado a los principios de eficiencia y responsabilidad fiscal, reafirmando el compromiso del Museo con la distribución equitativa de los recursos públicos y el apoyo directo a la comunidad artística nacional.

Como parte de este programa, se otorgaron estímulos y premios que reconocieron la excelencia artística, la innovación conceptual, la investigación plástica y el aporte cultural de las obras seleccionadas. Estos reconocimientos, además de incentivar la producción de nuevos proyectos, fortalecieron el prestigio del Salón Nacional como un mecanismo institucional de apoyo a la creación artística y al fortalecimiento del patrimonio cultural costarricense.

En síntesis, el Programa Salón Nacional de Artes Visuales (SNAV en el período 2022–2025) reafirmó el liderazgo del Museo de Arte Costarricense como institución rectora en la promoción y difusión de las artes visuales del país. Su ejecución fortaleció los vínculos entre el arte, la investigación y la

educación, y consolidó un modelo de gestión museológica contemporánea, participativa y transparente. Más allá de su función expositiva, el Salón Nacional se proyectó como un espacio de construcción de memoria, análisis crítico y proyección internacional del arte costarricense, cumpliendo cabalmente con la misión pública del Museo y con su compromiso de preservar, estudiar y difundir el patrimonio visual de la nación.

### **Ley de Salvamento y Emergencia Cultural (Ley N.º10041)**

Durante el periodo 2022-2025, el Museo de Arte Costarricense (MAC) implementó diversas acciones en el marco de la Ley de Salvamento y Emergencia Cultural, normativa extraordinaria orientada a la protección, reactivación y fortalecimiento del sector artístico nacional tras los efectos de la pandemia. Este instrumento legal permitió al Museo atender necesidades urgentes derivadas de la crisis cultural, garantizar la continuidad de sus programas esenciales y brindar apoyo directo a la comunidad artística mediante iniciativas de exhibición, producción, mediación educativa y estímulo a la creación contemporánea.

En virtud de esta ley, el Museo contó con una asignación anual de ₡50 millones de colones, monto que fue ejecutado en su totalidad (100%) durante cada uno de los años del periodo 2022-2025. Este resultado evidencia un manejo responsable, transparente y técnicamente eficiente de los recursos públicos, con una aplicación alineada a los objetivos institucionales y a las disposiciones del Ministerio de Cultura y Juventud. La ejecución sostenida permitió financiar proyectos de creación y de equipamiento, así como fortalecer la programación expositiva y respaldar económicamente la producción artística nacional, contribuyendo a la revitalización del ecosistema cultural costarricense.

La aplicación de la Ley de Salvamento y Emergencia Cultural constituyó un instrumento fundamental para la sostenibilidad operativa y la proyección social del Museo, posibilitando la continuidad de sus programas estratégicos, la generación de oportunidades laborales para artistas y gestores, y la creación de espacios de encuentro y participación ciudadana en torno al arte.

Es importante señalar que la vigencia de la Ley de Salvamento y Emergencia Cultural concluye en diciembre de 2025, lo que plantea el desafío de garantizar la continuidad de las acciones desarrolladas bajo este marco, mediante la incorporación de nuevas estrategias de financiamiento y sostenibilidad dentro del presupuesto ordinario del Museo.

En síntesis, el MAC logró optimizar al máximo los recursos provenientes de esta ley extraordinaria, alcanzando una ejecución total del 100% en cada año presupuestario y demostrando su capacidad institucional para traducir los fondos públicos en resultados tangibles, medibles y socialmente relevantes. Este desempeño reafirma la eficiencia administrativa, la transparencia en la gestión cultural y el compromiso ético del equipo humano del Museo de Arte Costarricense con la recuperación y el fortalecimiento del sector artístico nacional, consolidándolo como un modelo de gestión pública cultural eficaz y sostenible.

### **Decreto Ejecutivo: Reglamento para la convocatoria, celebración y premiación de los Fondos Temporales del Museo de Arte Costarricense, durante el período 2024–2026**

Durante el período 2022–2025, el Museo de Arte Costarricense (MAC) implementó el Reglamento establecido mediante Decreto Ejecutivo para la convocatoria, celebración y premiación de los Fondos Temporales, un instrumento normativo diseñado para regular los procesos de selección,

evaluación y reconocimiento de proyectos artísticos en el ámbito nacional. Este marco jurídico garantizó criterios claros de transparencia, equidad, excelencia y rendición de cuentas, fortaleciendo la legitimidad y el alcance del programa como herramienta institucional de fomento a la creación contemporánea.

El reglamento permitió al Museo estructurar un proceso de convocatoria pública y abierta, en el cual se definieron parámetros técnicos de postulación, evaluación y selección, así como los mecanismos de distribución de recursos orientados a la producción, investigación y difusión de obras de artes visuales. Gracias a esta regulación, el Museo fortaleció su capacidad de apoyo directo a la comunidad artística nacional, promovió la visibilidad de la creación emergente y consolidó los Fondos Temporales como un instrumento estratégico de estímulo al arte costarricense contemporáneo.

Aunque el proyecto no logró ponerse en práctica durante el año 2023, debido a ajustes administrativos y presupuestarios propios del proceso de implementación del reglamento, se consiguió publicar oficialmente la convocatoria en 2024, cumpliendo así con las etapas de diseño técnico, aprobación normativa y validación institucional. Este hito marcó un avance significativo en la gestión cultural del Museo, al abrir formalmente un espacio permanente de estímulo a la creación artística financiado con recursos públicos.

Para este programa se asignó un presupuesto anual de ₡7.500.000, monto que fue ejecutado en un 100% durante el ejercicio 2024, destinándose a la preparación de los proyectos seleccionados para su futura exhibición. En consecuencia, durante este 2025 se seleccionaron tres proyectos artísticos mediante un proceso de evaluación transparente y especializado, los cuales serán honrados y exhibidos durante el año 2026, conforme a la planificación establecida y los compromisos presupuestarios ya adquiridos.

La consolidación de los Fondos Temporales representa una innovación significativa dentro de la política museológica del MAC, al establecer un modelo de apoyo sostenido y transparente a la creación contemporánea, complementario al Salón Nacional de Artes Visuales y a otros mecanismos institucionales de estímulo artístico.

La programación del 2025:

3. José Solórzano. Proyecto: OBARIM (Objeto Arqueológico Imaginario)
4. Alejandra Ramírez León. Proyecto: Donde se diluyen las cosas.
5. Sofía Ureña Rivera. Proyecto: La muerte es sólo un cambio de vestido.

La programación planificada para el 2026:

1. Ricardo Ulloa Garay
2. Ivanna Yujimets
3. Stephanie Williams

En síntesis, este programa se proyecta como una herramienta de continuidad y renovación en la gestión cultural del Museo, garantizando que los recursos destinados a la promoción del arte nacional se traduzcan en proyectos concretos, de alta calidad y con impacto social y educativo. Con ello, el Museo de Arte Costarricense reafirma su compromiso con una gestión pública innovadora, transparente y orientada al fortalecimiento del ecosistema artístico nacional, proyectando los Fondos Temporales como un legado de política cultural que trasciende la administración 2022-2025 y asegura su vigencia en los años venideros.

## Premios Nacionales Francisco Amighetti

El Museo de Arte Costarricense (MAC) es la entidad adscrita al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) encargada de velar por

el cumplimiento del reglamento, la organización y la entrega de los Premios Nacionales de Cultura “Francisco Amighetti”, distinción que representa el mayor reconocimiento que el Estado costarricense otorga a los artistas visuales por su labor y aportes durante el año evaluado.

Este galardón, establecido en el marco de la política pública de estímulo a la creación artística, busca reconocer la excelencia, la innovación y la contribución cultural de los creadores que destacan en las diversas disciplinas de las artes visuales nacionales. En el caso del Museo de Arte Costarricense, la institución tiene bajo su competencia las categorías de Arte Bidimensional, Arte Tridimensional y Otros Medios, abarcando así un amplio espectro de prácticas y lenguajes contemporáneos.

Durante el período 2022–2025, el Museo administró de manera rigurosa y transparente los recursos asignados a este programa, los cuales ascienden a un monto anual aproximado de ₡12.625.200. Dichos fondos fueron ejecutados en su totalidad (100%) en cada uno de los años del periodo, garantizando la correcta aplicación del presupuesto y el cumplimiento estricto de las disposiciones establecidas por el MCJ y la Contraloría General de la República.

El proceso de los Premios Nacionales “Francisco Amighetti” se desarrolló conforme a los lineamientos del reglamento vigente, que define los procedimientos para la convocatoria pública, recepción de postulaciones, conformación de jurados, deliberación y entrega de galardones. Este proceso se distingue por su transparencia, objetividad y equidad, y cuenta con la participación de profesionales independientes de reconocida trayectoria en el campo de las artes visuales, seleccionados para integrar los jurados evaluadores.

Más allá de su dimensión administrativa, estos premios constituyen un instrumento fundamental de política cultural, ya que estimulan la producción artística nacional, fomentan la

investigación plástica y fortalecen el reconocimiento social de los creadores costarricenses. A través de su gestión responsable y sostenida, el MAC ha garantizado que este programa preserve su prestigio, legitimidad y relevancia histórica, reafirmando su papel como institución garante del patrimonio artístico y promotora de la excelencia creativa en Costa Rica.

En síntesis, la correcta administración y ejecución del 100% de los fondos asignados a los Premios Nacionales “Francisco Amighetti” entre 2022 y 2025 evidencia la solidez técnica, la transparencia institucional y el compromiso ético del Museo de Arte Costarricense con la promoción del arte nacional. Este reconocimiento, más allá de su dimensión simbólica, constituye un mecanismo de estímulo y legitimación esencial dentro del sistema cultural del país, reflejando el compromiso del Estado con sus artistas y con la valoración del arte como pilar de identidad y desarrollo social.

## Programa IBERMuseos

El Programa IBERmuseos tiene como propósito fortalecer, articular e impulsar la innovación de las instituciones museísticas en Iberoamérica, mediante acciones orientadas al desarrollo de políticas públicas culturales, la protección y apropiación social del patrimonio museológico, y el fortalecimiento de la función social y educativa de los museos en la región. Asimismo, promueve la mejora continua en la gestión institucional y la consolidación de una red de cooperación internacional entre los países miembros del espacio iberoamericano.

El Programa se estructura en torno a cinco líneas estratégicas fundamentales:

1. Sostenibilidad de los museos y de sus entornos culturales.



2. Educación y acción cultural.
3. Formación y capacitación profesional.
4. Protección del patrimonio museológico.
5. Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM).

Desde el año 2022, el Museo de Arte Costarricense (MAC) ejerce la representación país de Costa Rica ante el Programa IberoMuseos, lo que le ha permitido posicionarse como interlocutor técnico del sector museológico nacional ante esta instancia internacional. Dicha suscripción institucional representa una inversión anual aproximada de 30.000 dólares estadounidenses, la cual forma parte del presupuesto ordinario del Museo, reafirmando el compromiso del Estado costarricense con la cooperación iberoamericana en materia de patrimonio y museología.

La participación del MAC en IberoMuseos ha generado beneficios directos y de alto valor estratégico para el Museo como para toda la red de Museo del MACJ, entre los que se destacan:

- Oportunidades de asistencia técnica y acompañamiento especializado.
- Acceso a programas de formación, intercambio profesional y capacitación internacional.
- Disponibilidad de herramientas de autoevaluación y mejora institucional.
- Participación en espacios de diálogo, foros y encuentros regionales.
- Acceso a estudios, bibliografía y recursos museológicos actualizados.

Actualmente, el Museo de Arte Costarricense cuenta con representantes activos en las tres Mesas Técnicas de IberoMuseos, participando como enlaces nacionales para todas las líneas estratégicas del Programa. Este rol ha permitido fortalecer la articulación con otros museos del país, especialmente en la compilación de información sectorial, el

desarrollo de herramientas de diagnóstico y la evaluación de proyectos museológicos a nivel iberoamericano.

Cada año, el MAC ha propiciado la participación de profesionales costarricenses en foros, jornadas, seminarios y cursos internacionales auspiciados por Ibermuseos, contribuyendo a la visibilización de los proyectos desarrollados en Costa Rica y al intercambio de buenas prácticas en gestión cultural, conservación y mediación educativa. El conocimiento adquirido en estos espacios ha sido transferido e implementado posteriormente en las políticas y programas de los museos nacionales, fortaleciendo así el ecosistema museístico del país y posicionando al MAC como un actor de liderazgo técnico en la región iberoamericana.

En síntesis, la representación del Museo de Arte Costarricense ante Ibermuseos constituye un hito de proyección internacional y cooperación cultural, que ha permitido al país participar activamente en la definición de estrategias regionales de sostenibilidad, profesionalización y gestión patrimonial, reafirmando el compromiso de Costa Rica con los valores de solidaridad, intercambio de conocimiento y fortalecimiento institucional del sector museológico iberoamericano.

## **Estado de Cumplimiento de las Recomendaciones Emitidas por la Auditoría Interna**

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Control Interno N.º 8292 y las Directrices de la Contraloría General de la República, la Dirección del Museo de Arte Costarricense (MAC) ha dado seguimiento continuo y sistemático a las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, tanto aquellas formuladas durante la administración 2022-2025 como las que permanecían pendientes desde años anteriores.

De acuerdo con lo establecido en el documento MAC-AUD-036-2025 con fecha del 06 de octubre del año en curso, la institución ha mantenido un registro actualizado del cumplimiento de observaciones, acciones correctivas y medidas preventivas implementadas en las distintas áreas sustantivas y administrativas del Museo.

Durante el período 2022-2025, la Dirección promovió un enfoque de gestión orientado a la mejora continua, impulsando la coordinación interdepartamental para atender de manera oportuna los requerimientos de la Auditoría. Este proceso se centró en fortalecer la transparencia institucional, la rendición de cuentas y el control interno, pilares fundamentales del accionar público.

No obstante, el avance en la atención de algunas recomendaciones enfrentó limitaciones estructurales vinculadas principalmente a la escasez de recurso humano especializado, el carácter unipersonal de la mayoría de las dependencias del Museo, y la sobrecarga laboral de áreas técnicas y administrativas. Estas condiciones restringieron la capacidad de respuesta en determinados procesos, especialmente en un contexto de transición normativa derivado de la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público, que afectó la estabilidad del personal y la distribución de tareas.

A pesar de estos desafíos, la Dirección mantuvo una comunicación constante con la Sra. Yilena Alcázar, Auditora Interna del MAC, informando de manera periódica los avances alcanzados, los cronogramas de cumplimiento y las acciones emprendidas para atender los hallazgos señalados. Se desarrollaron mecanismos de control y seguimiento interno, documentando cada acción en matrices de cumplimiento y evidencias verificables, lo que ha permitido mejorar la trazabilidad y la rendición de cuentas.

A la fecha de noviembre de 2025, el balance general refleja un avance significativo en el cumplimiento de las recomendaciones

vigentes, según consta en el Informe de avance n.º 1. Plan de trabajo para la implementación de las recomendaciones del Informe de Auditoría Interna AUD-INF-01-2025, elaborado por la subdirectora del Museo Sra. Gisela Lobo Hernández. Durante este período se han implementado o se encuentran en ejecución acciones correctivas en áreas clave como la administración financiera, el control de inventarios, la gestión de colecciones, los procesos de contratación administrativa y el archivo institucional, entre otros ámbitos sustantivos de la gestión. Las recomendaciones restantes se hallan en fase de implementación o con cronogramas definidos y responsables asignados para su cierre durante el primer semestre de 2026.

No obstante, persiste un número considerable de recomendaciones pendientes de atención, producto de limitaciones estructurales y de capacidad operativa que han afectado el ritmo de cumplimiento en algunas áreas. La Dirección reconoce esta situación como un reto institucional prioritario, que demanda seguimiento sostenido, fortalecimiento del recurso humano y apoyo técnico especializado para lograr su plena ejecución en los plazos establecidos y continuar avanzando hacia una gestión más eficiente, transparente y alineada con las normas de control interno.

En conclusión, el estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna evidencia un compromiso sostenido del Museo de Arte Costarricense con la transparencia, la legalidad y la eficiencia administrativa. La experiencia adquirida en este proceso ha permitido fortalecer la cultura organizacional de control interno y consolidar al Museo como una institución pública responsable, proactiva y alineada con las mejores prácticas de gestión y fiscalización del sector cultura.

## 6. Logros, Aprendizajes, Retos y Recomendaciones

El periodo 2022-2025 representó una etapa de transformación, consolidación y madurez institucional para el Museo de Arte Costarricense (MAC). Durante estos tres años y medio, la gestión desarrollada permitió fortalecer el posicionamiento del Museo como ente rector de las artes visuales del país, reafirmando su compromiso con la preservación del patrimonio artístico nacional, la excelencia museológica, la transparencia administrativa y la proyección educativa y cultural hacia la ciudadanía.

Entre los principales logros alcanzados, destacan:

- La consolidación de una programación artística robusta, diversa y coherente, que integró proyectos históricos y contemporáneos, articulando las sedes del Parque Metropolitano La Sabana y la Escuela Casa del Artista bajo una misma visión curatorial y educativa.
- El fortalecimiento de los procesos de conservación, documentación, registro y catalogación de la colección de bienes patrimoniales artísticos, incorporando 2.872 nuevas obras al sistema patrimonial SIBINET y garantizando su trazabilidad bajo las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), gestión liderada por el Sr. Byron González, Curador de colecciones del MAC.
- La creación y validación de 37 lineamientos técnicos institucionales, orientados a profesionalizar los procedimientos museológicos y administrativos del manejo de colecciones, con revisión técnica y legal interna y un calendario de aprobación formal en Junta Administrativa que se extenderá hasta mayo de 2026.
- La ejecución de una inversión en infraestructura superior a los ₡43.000.000 en el edificio patrimonial sede del Museo, dirigida a garantizar la conservación, accesibilidad y sostenibilidad del inmueble.

- La consolidación del Programa Salón Nacional de Artes Visuales y los Fondos Temporales, ambos ejecutados con transparencia y eficiencia presupuestaria, reafirmando el papel del MAC como espacio de estímulo y legitimación para la creación artística costarricense.
- La edición y publicación de diez libros de alto nivel académico y museográfico, reafirmando la labor editorial del Museo como centro de pensamiento y divulgación cultural.
- El fortalecimiento de la relación con los públicos, mediante estrategias de comunicación integrales, la depuración de canales digitales, la renovación parcial del sitio web institucional y la mejora en la atención presencial y virtual de visitantes.

Uno de los logros más significativos de la administración 2022–2025 fue la recuperación de la confianza y la credibilidad del Museo de Arte Costarricense ante los diversos actores del ecosistema artístico y cultural del país. Durante este período, se restableció un vínculo de colaboración genuina y sostenida con artistas, coleccionistas, académicos, gestores culturales, críticos, curadores, públicos especializados y visitantes, quienes volvieron a reconocer en el MAC una institución seria, transparente y comprometida con el bien común. Este proceso de reconstrucción de confianza se tradujo en alianzas efectivas, donaciones de obras, cesión de archivos, participación voluntaria en proyectos curatoriales y educativos, así como en una presencia activa de la comunidad artística en la programación y vida cotidiana del Museo.

El clima de apertura, diálogo y respeto promovido por esta Dirección consolidó al MAC como un espacio de encuentro plural y de trabajo colectivo, reafirmando su papel como institución pública de referencia, garante del patrimonio artístico costarricense y promotora de la cultura democrática y participativa.

Estos resultados fueron posibles gracias a la coherencia de la planificación estratégica, la integración interdepartamental, el liderazgo colaborativo y la mística de servicio público del equipo humano del Museo, que enfrentó con resiliencia los desafíos derivados de la Ley Marco de Empleo Público, la ausencia temporal de profesionales clave en Contabilidad y Recursos Humanos y las restricciones presupuestarias del período.

## Aprendizajes

Los aprendizajes derivados de esta administración son igualmente significativos.

En primer lugar, se reafirma la importancia de la planificación institucional y la gestión por resultados, como mecanismos esenciales para garantizar la continuidad de los proyectos en contextos cambiantes.

En segundo lugar, se reconoce el valor del trabajo interdisciplinario y del fortalecimiento de los equipos humanos, cuya capacidad técnica y compromiso ético fueron determinantes para sostener la operatividad institucional.

Finalmente, la experiencia demostró la necesidad de ampliar alianzas interinstitucionales, académicas y privadas, que potencien los recursos del Museo y contribuyan a su proyección regional e internacional.

## Retos

A pesar de los avances, persisten desafíos relevantes que deben ser abordados con visión estratégica:

- La limitación presupuestaria estructural, que reduce la capacidad del Museo para invertir en proyectos sustantivos de conservación, investigación y exhibición.

- La necesidad de consolidar la sostenibilidad financiera para continuar con el proyecto de fondos concursables, especialmente ante el cierre de la Ley de Salvamento y Emergencia Cultural en diciembre de 2025.
- Consideración de las demandas crecientes de infraestructura y mantenimiento, derivadas del carácter patrimonial del edificio sede.
- La urgencia de fortalecer el recurso humano especializado, dotando a la institución de las jefaturas y profesionales técnicos necesarios para su adecuado funcionamiento y continuidad.

En relación con el estado actual de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna del Museo de Arte Costarricense, así como aquellas que permanecían pendientes desde años anteriores, se presenta a continuación un resumen de las principales dificultades. Durante el período de esta administración, se dio seguimiento sistemático a los requerimientos de control interno, procurando atender con diligencia las observaciones señaladas y fortalecer los mecanismos de transparencia, eficiencia administrativa y cumplimiento normativo. No obstante, el proceso enfrentó limitaciones estructurales y operativas que afectaron el ritmo de implementación de algunas de las recomendaciones emitidas.

Entre las principales dificultades identificadas se destacan:

- **Limitación de recursos humanos y carácter unipersonal de la mayoría de las áreas del Museo:** Durante la administración 2022-2025 se constató que varias dependencias del Museo operan con estructura mínima o personal único, lo cual dificultó la atención simultánea de las labores ordinarias y los procesos de mejora derivados de la auditoría. Esta situación redujo la capacidad de respuesta y evidenció la necesidad de fortalecer el recurso humano técnico y administrativo a fin de garantizar la



continuidad, eficiencia y trazabilidad de los procesos institucionales.

- **Sobrecarga laboral en áreas administrativas y técnicas:** Se identificó que algunas unidades ya enfrentaban una carga de trabajo considerable derivada de sus funciones regulares, a la cual se sumaron las tareas asociadas al cumplimiento y seguimiento de las recomendaciones de auditoría. En muchos casos, el personal debió reorientar temporalmente sus labores regulares para atender requerimientos específicos, lo que generó retrasos operativos y afectaciones en la ejecución de proyectos prioritarios.
- **Restricciones normativas para la retribución del trabajo extraordinario:** Pese al compromiso y esfuerzo del equipo institucional, no fue posible reconocer de forma permanente tiempo extraordinario para la atención de las tareas asociadas a la auditoría, debido a los límites establecidos en la normativa presupuestaria y de empleo público vigente. Esto limitó la posibilidad de acelerar la ejecución de las acciones correctivas en los plazos inicialmente previstos.

A pesar de estas limitaciones, la Dirección mantuvo una comunicación constante y transparente con la Auditoría Interna, informando periódicamente los avances alcanzados y las acciones emprendidas para subsanar las observaciones. Asimismo, se implementaron mecanismos de control, seguimiento y documentación de cumplimiento que aseguran la continuidad de este proceso en la próxima administración.

En conclusión, el Museo de Arte Costarricense reafirma su compromiso con el cumplimiento de las disposiciones de control interno, la mejora continua y la gestión responsable de los recursos públicos, reconociendo que el fortalecimiento del recurso humano y la revisión de la estructura organizacional son condiciones indispensables para consolidar una administración

más eficiente, transparente y alineada con las mejores prácticas institucionales.

## Recomendaciones y pendientes

Con base en la experiencia de gestión y en los resultados alcanzados, se recomienda al equipo administrativo, técnico y nueva Dirección:

- Dar continuidad a los proyectos de conservación, digitalización y documentación del acervo nacional, asegurando la finalización del registro total de obras en SIBINET y la publicación física y digital de los catálogos razonados de la colección del MAC.
- Fortalecer los programas educativos, de inclusión social y mediación cultural, especialmente en las sedes regionales de los Centros Cívicos por la Paz, donde el arte cumple un papel central en la prevención de la violencia y la promoción de una cultura de paz.
- Se recomienda a la administración entrante dar seguimiento permanente a los acuerdos de Junta Administrativa y mantener un control riguroso de los libros de actas, los cuales se entregan cerrados, foliados y completos al 100% al término de esta gestión. Estos documentos constituyen el respaldo legal y administrativo de las decisiones institucionales, por lo que su adecuada custodia, actualización y verificación periódica son esenciales para garantizar la trazabilidad, transparencia y continuidad de los procesos institucionales. Asimismo, se sugiere implementar un sistema de seguimiento digital de acuerdos que permita monitorear en tiempo real su estado de cumplimiento, facilitando la rendición de cuentas y la eficiencia en la toma de decisiones por parte de la Junta y la Dirección del Museo.
- Consolidar alianzas nacionales e internacionales con museos, universidades y organismos culturales que

amplíen la proyección del MAC y faciliten el intercambio de conocimientos, obras y experiencias. Para el 2026 está la publicación de uno de los libros de manera conjunta con la Universidad de Costa Rica.

- Avanzar hacia la innovación tecnológica y la creación de experiencias museísticas interactivas, que diversifiquen los públicos y mejoren la accesibilidad cultural. Como por ejemplo el proyecto Puguán, Puguán desarrollado de manera conjunta con la Alianza Francesa de Costa Rica.
- Dar seguimiento a la inscripción de un nuevo proyecto de inversión pública para intervenciones estructurales y mantenimiento del edificio sede, garantizando la sostenibilidad física del inmueble y el cumplimiento con la accesibilidad universal.
- Se recomienda a la nueva administración del Museo de Arte Costarricense realizar las gestiones correspondientes para cancelar la membresía institucional del MAC al ICCROM (Centro Internacional de Estudios para la Conservación y la Restauración de los Bienes Culturales). Dicha membresía representa un rubro significativo dentro del presupuesto anual de la institución, sin que se haya evidenciado un beneficio concreto o retorno funcional en términos de cooperación técnica, capacitación o acceso a programas especializados. La desvinculación de esta membresía permitirá liberar recursos financieros que podrían destinarse a proyectos prioritarios de conservación, investigación y fortalecimiento institucional con impacto directo en el quehacer museológico nacional.
- Brindar seguimiento al proyecto de traslado de materiales, y mobiliario museográfico al Archivo Nacional de Costa Rica, conforme a las directrices del MCJ ante la finalización del contrato de bodegas.
- Gestionar un espacio propio de bodegaje institucional, destinado al resguardo, conservación y manejo técnico del material museográfico, expositivo y de apoyo logístico del Museo de Arte Costarricense. La ausencia de un área de

almacenamiento permanente limita la capacidad de la institución para organizar adecuadamente sus recursos museográficos, mobiliario, equipamiento y materiales de exhibición, afectando la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los proyectos expositivos. La disposición de un bodegaje propio, seguro y acondicionado conforme a los estándares de conservación preventiva, permitirá optimizar los procesos de montaje, reducir costos asociados a alquileres externos y fortalecer la autonomía institucional, garantizando el manejo responsable del patrimonio material y técnico del Museo.

- Se debe de gestionar la compra e instalación de una planta eléctrica para el edificio patrimonial, asegurando la protección de las colecciones y la continuidad operativa en caso de interrupciones energéticas. De igual manera las administraciones futuras deben de ir planificando la instalación de un sistema de climatización para las salas de exhibición.
- Realizar las gestiones técnicas y administrativas necesarias para dotar a la institución de las jefaturas y profesionales requeridos, fortaleciendo la estructura organizacional y garantizando la ejecución de sus funciones sustantivas.

En conclusión, el período 2022–2025 consolidó un modelo de gestión museológica contemporáneo, ético y transparente, sustentado en la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la eficiencia administrativa y la articulación del arte con la ciudadanía. Los avances alcanzados y las bases establecidas durante esta etapa sientan un precedente firme y ejemplar para el futuro del Museo de Arte Costarricense, asegurando su continuidad institucional, su estabilidad operativa y su liderazgo técnico en materia de conservación patrimonial, investigación artística, educación cultural y pensamiento crítico en torno al arte costarricense.

Finalizo esta gestión expresando mi más profundo agradecimiento al equipo humano del Museo de Arte Costarricense y de la Escuela Casa el Artista, cuyo compromiso, profesionalismo y mística de servicio público hicieron posible cada logro alcanzado. Extiendo también mi reconocimiento a las personas, instituciones y comunidades que acompañaron y respaldaron este proceso de transformación y crecimiento.

Dirigir el Museo de Arte Costarricense ha sido un privilegio y una responsabilidad que demanda visión, sensibilidad y entrega, y confío plenamente en que las bases construidas durante este periodo permitirán que la institución continúe creciendo, innovando y contribuyendo al desarrollo cultural del país, como un espacio vivo de memoria, creación y encuentro ciudadano.

Atentamente,

Esteban Alfredo Calvo Campos  
Historiador del Arte  
Heredia, 22 diciembre de 2025