



**RETO**  
**DEL MOVIMIENTO**  
**SOLIDARISTA**  
**SIGLO**  
**21**

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ



## Ficha

### Cartográfica

**Woodbridge González, Jorge.**

**Reto del Movimiento Solidarista Siglo 21**

**1a Edición. Colección Costa Rica: Reto Siglo 21**

**Alajuela, Costa Rica. 2025**

**\_\_\_ pp. Ediciones JWG.**

### ISBN:

1.

2.

Libro de conversaciones - Programa Reto Siglo 21.

Autor: Jorge Woodbridge González



STUDIO HOTEL  
\*\*\*\*\* Boutique

Agradecimiento especial a Studio Hotel, Santa Ana



Diseño, diagramación y concepto editorial:

Juan Diego Otalvaro Ortega - [jd@theroversquest.org](mailto:jd@theroversquest.org)

[theroversquest.org](http://theroversquest.org)



Grabación y Filmación de Entrevistas:

Amanda Agüero - [framefilmscr@gmail.com](mailto:framefilmscr@gmail.com)

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de esta obra sin la autorización del autor.

Reservados todos los derechos. Se autoriza la reproducción y difusión de los contenidos de este libro para fines educativos u otros no comerciales, siempre que se reconozcan los créditos de la obra en las citas y referencias.



# **Reto del Movimiento Solidarista Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**

## **NOTA EDITORIAL**

Costa Rica es una nación que ha sabido, en momentos determinantes de su historia, elegir el camino de la audacia y la sensatez por encima de la confrontación estéril. Sin embargo, los logros del pasado no son garantías eternas. La paz social, la democracia económica y la confianza institucional que nos definen son monumentos vivos que requieren mantenimiento constante, comprensión profunda y, sobre todo, una voluntad renovada por parte de cada generación.

Este libro nace con un objetivo fundamental: ofrecer una brújula conceptual y emocional para comprender el modelo que nos ha permitido crecer sin rompernos. La razón de ser de estas páginas es pedagógica y cívica. Queremos que cada costarricense, desde el estudiante universitario que comienza a cuestionar el rumbo del país hasta el trabajador y el empresario que sostienen la economía diaria, comprenda que la democracia no termina en las urnas; la democracia debe vivirse en el puesto de trabajo, en el ahorro compartido y en la transparencia de nuestras instituciones.

El “Reto del Movimiento Solidarista Siglo 21” no es solo el título de una obra; es el llamado a una acción nacional. Nos enfrentamos a tiempos complejos donde la informalidad amenaza con fracturar nuestra cohesión, donde la tecnología transforma las reglas del empleo y donde el cinismo intenta erosionar la confianza en lo que somos capaces de construir juntos. Ante esos desafíos, este libro propone volver la mirada hacia nuestras propias herramientas: la cooperación organizada, el respeto mutuo y la solidaridad institucionalizada.

Nuestra meta es ambiciosa pero irrenunciable: aspirar a una democracia más libre de corrupción, donde la prosperidad sea el resultado de un esfuerzo conjunto y no un privilegio de pocos. Escribo estas líneas con la serenidad que dan los años, pero con la urgencia de quien sabe que el futuro se decide hoy. Queremos que al cerrar este libro, el lector no solo sepa más sobre el solidarismo, sino que se sienta más comprometido con su patria, más empoderado en su realidad económica y más orgulloso de ser parte de esta construcción colectiva llamada Costa Rica.

Este es nuestro legado y nuestra invitación. No se trata solo de entender un sistema; se trata de habitarlo con ética, defenderlo con conocimiento y expandirlo con generosidad para que la paz social sea, por siempre, el aire que respiren nuestros hijos.



CIUDADANOS COMPROMETIDOS  
**RETO  
SIGLO  
21**  
CON COSTA RICA

# ÍNDICE GENERAL

---

**6** Nota editorial

**14** Presentación

## **18** *Capítulo 1*

El Sueño de 1947:  
La Visión Audaz que Transformó  
la Paz Social en Costa Rica

## **26** *Capítulo 2*

La Ingeniería de la Armonía:  
Cómo Costa Rica Transformó  
la Trinchera Laboral.

## **36** *Capítulo 3*

Democracia Económica:  
Por qué el Voto en las Urnas es Insuficiente.

## **46** *Capítulo 4*

Una Idea con Eco Universal:  
Cómo Nuestra Solución Tica Dialoga  
con las Mentes más Brillantes del Mundo

## **56** *Capítulo 5*

El Capital Social como Escudo Nacional:  
El Pegamento Invisible que  
Sostiene Nuestra Democracia

## **66** *Capítulo 6*

Solidarismo ante la Revolución Digital:  
El Reto de Mantener el Pulso Humano  
en una Economía Acelerada

## **78** *Capítulo 7*

La Gran Deuda:  
El País Dividido y el Reto Urgente de  
Expandir Nuestro Escudo Social

## **88** *Capítulo 8*

Blindando la Confianza:  
El Rigor Administrativo y la Transparencia  
Contra la Corrupción Institucional

## **98** *Capítulo 9*

Un Nuevo Pacto para Crecer:  
La Cooperación Productiva  
y la Equidad como Cimientos del Futuro.

---

## **108** *Conclusión*

La Patria que Llevamos  
en las Manos: Un  
Llamado Personal a la  
Esperanza, a la Acción  
y a la Defensa de  
Nuestra Paz Cotidiana

---

*“Les entrego estas páginas como un punto de partida. La mejor página de la historia de Costa Rica no es la que ya se escribió, es la que ustedes van a empezar a escribir a partir de mañana.”*

---



*Costa Rica no es un país cualquiera; es una decisión valiente que se toma todos los días. A menudo nos preguntan, desde latitudes lejanas y convulsas, cómo hemos logrado mantener el pulso de nuestra democracia mientras el mundo parece agrietarse. La respuesta no se encuentra en nuestras fronteras geográficas, sino en una arquitectura invisible que habita en el corazón de nuestras empresas y comunidades: el movimiento solidarista.*

## **PRESENTACIÓN**

### *La Llave Maestra de la Paz Social*

Este libro es una invitación a cruzar el umbral de esa arquitectura. No es un texto para leerse con pasividad, sino una hoja de ruta para quienes se niegan a aceptar que el destino de nuestra nación sea la polarización o el estancamiento. En las páginas que siguen, encontrará fórmulas para la exposición rigurosa de una ingeniería humana que ha demostrado ser más fuerte que cualquier crisis: la capacidad de convertir al trabajador y al empresario en socios de un mismo destino.

¿Por qué abrir estas puertas ahora? Porque nos encontramos en un momento de definición histórica. La informalidad, la revolución digital y la desconfianza acechan nuestras instituciones. Este libro es el escudo que propongo para defendernos. Es la demostración de que la armonía laboral no es un sueño romántico, sino la estrategia económica más inteligente y rentable que podemos abrazar.

Al pasar estas páginas, usted descubrirá cómo la confianza puede ser medida y administrada, cómo el ahorro colectivo puede ser la base de la libertad individual y cómo la ética en el manejo de los recursos es la única muralla capaz de detener la corrupción que carcome nuestro tejido social.

Le invito a leer este libro no solo con la mente abierta, sino con el corazón dispuesto a la acción. Cada capítulo es un peldaño hacia esa Costa Rica más justa, más transparente y más próspera que todos merecemos. Estamos a punto de explorar el legado de mentes brillantes, los desafíos de la era de los algoritmos y la urgencia de un nuevo pacto social que nos permita crecer sin rompernos.

Bienvenidos a la exploración de nuestra mayor fortaleza.  
Bienvenidos al reto de construir la Costa Rica del siglo XXI.



---

*“El solidarismo es el gran secreto  
de Costa Rica: la prueba de que el capital  
puede tener alma  
y el trabajo puede tener poder.”*




*Jorge Woodbridge González*



## Capítulo 1

# El Sueño de 1947

**La Visión Audaz que Transformó  
la Paz Social en Costa Rica.**



*Inspirado en la tradición de Diógenes, Alberto Martén Chavarría solía insistir en la necesidad de encontrar no solo ideas correctas, sino personas con la integridad suficiente para hacerlas realidad.*

**Lic. Alberto Martén Chavarría,  
Benemérito de la Patria, Creador del Movimiento Solidarista.**

Tras una vida entera dedicada al servicio público, a la empresa privada y al estudio constante de las instituciones que sostienen a nuestra querida Costa Rica, he llegado a una conclusión ineludible: la paz social de la que tanto nos enorgullecemos no es un milagro fortuito. Hablar de paz social en nuestro país no es, ni debe ser jamás, una simple evocación retórica o un gesto de orgullo nacional vacío. Es referirse a una construcción histórica sumamente compleja, frágil y profundamente institucional.

Escribo estas líneas pensando en los jóvenes universitarios, la nueva generación que pronto tomará las riendas de este país. Ustedes heredan una nación que logró transitar décadas de crecimiento, estabilidad democrática y cohesión social, precisamente en una región que, tristemente, ha estado marcada por la confrontación permanente, la desigualdad extrema y la violencia política. Pero esa herencia no es gratuita. Esa paz no fue producto de la casualidad o de una homogeneidad social mágica, sino de una arquitectura institucional deliberada, levantada a pulso sobre el diálogo, la negociación y la creación de mecanismos para canalizar el conflicto sin destruir nuestro tejido social.

Dentro de esta magistral arquitectura costarricense, hay una columna vertebral que a menudo se subestima, pero sin la cual el edificio entero tambalearía: el movimiento solidarista. Hoy quiero hablarles de este pilar. No como un fenómeno accesorio o una simple herramienta contable laboral, sino como lo que verdaderamente es: una institución social profundamente nuestra, diseñada para responder a una de las tensiones más universales y complejas de la vida moderna, la relación histórica entre el capital y el trabajo.

Para entender el valor de lo que tenemos hoy, es necesario que viajemos en el tiempo, al año 1947. Costa Rica respiraba aires de profunda tensión. Estábamos a las puertas de la guerra civil del 48, un momento de quiebre donde los extremismos ideológicos amenazaban con desgarrar a la familia costarricense. En ese caldo de cultivo, donde muchos clamaban por la lucha de clases, por el sindicalismo de choque o, en el otro extremo, por un capitalismo concentrador y excluyente, surgió una mente brillante, un hombre de ideas sublimes: don Alberto Martén Chavarría.

El solidarismo costarricense no es una copia de modelos extranjeros ni una adaptación tardía de doctrinas ideológicas importadas. Es una respuesta originalísima, formulada por Martén en 1947, frente a un dilema que atravesaba y desangraba a todas las sociedades industriales de la época.

Martén, con una visión adelantada a su tiempo, entendió algo fundamental que hoy, casi ocho décadas después, sigue siendo la clave del éxito económico y social: la confrontación permanente entre capital y trabajo genera costos sociales, económicos y políticos que ninguna democracia puede sostener indefinidamente. Como él mismo decía, tomó su linterna de Diógenes para buscar “hombres buenos”, empresarios y trabajadores dispuestos a escuchar una propuesta que rompía todos los esquemas.

¿Cómo proteger la dignidad del trabajador sin destruir la productividad de la empresa?  
¿Cómo permitir la acumulación de capital sin que esto generara una exclusión social insoportable?

Su propuesta, bautizada inicialmente como el Plan de Capitalización Universal, partía de una intuición tan sencilla como poderosa: si el trabajador participa del capital que él mismo ayuda a generar, cambia radicalmente su relación con la empresa, con el ahorro, con el riesgo y, sobre todo, con su propio futuro. Martén no proponía expropiar a nadie, ni estatizar la economía. Proponía multiplicar a los propietarios. Creía firmemente que esa participación no debía imponerse por la fuerza, ni a punta de decretos gubernamentales, sino que debía organizarse de manera estrictamente voluntaria, bajo reglas claras y democráticas.

Es así como nace el solidarismo: no como una ideología dogmática, sino como un ejercicio brillante de ingeniería institucional. Una innovación preventiva. Nace con el propósito no de sustituir el conflicto natural que existe en las relaciones humanas, sino de reducir drásticamente su intensidad y frecuencia. Inyectó incentivos a la cooperación dentro del espacio más sensible y vital de la vida moderna: la empresa.

Comprender la importancia del solidarismo en nuestra paz social y en el desarrollo de Costa Rica exige ir mucho más allá de la descripción normativa o financiera. Exige situarlo en el corazón de nuestro modelo democrático y productivo. Uno de los errores más comunes al analizar nuestra experiencia patria es confundir la paz social con la total ausencia de conflicto. No se engañen: Costa Rica ha tenido, y sigue teniendo, conflictos laborales, disputas salariales, tensiones productivas y desacuerdos profundos sobre el rumbo del país.

La diferencia sustancial, el secreto de nuestro éxito frente al resto de la región, ha sido cómo procesamos esos conflictos. Desde mediados del siglo XX, nuestra nación optó por institucionalizar el conflicto, dotándolo de reglas, canales de comunicación, tiempos de prudencia y espacios de negociación. El solidarismo encajó de manera natural en esta cultura del acuerdo porque no niega que existan intereses distintos. No romantiza la relación laboral, no demoniza ni al trabajador ni al empresario, y, muy importante, no promete soluciones mágicas e inmediatas.

Lo que el solidarismo ofrece es un espacio genuino de corresponsabilidad económica, un terreno fértil donde ambas partes ganan si la empresa prospera y ambas pierden si la empresa fracasa. Este enfoque fue la llave

maestra para reducir esa lógica destructiva de suma cero que hasta el día de hoy alimenta conflictos laborales crónicos en otras latitudes. Redefinió a la empresa, transformándola de un campo de batalla permanente, o un lugar de simple extracción de valor y subordinación, a un espacio de paz social y cooperación. Nos enseñó que la empresa es una comunidad económica imperfecta, pero absolutamente susceptible de organizar el esfuerzo conjunto hacia el bien común.

He vivido lo suficiente para ver gobiernos pasar, crisis económicas golpear y modas ideológicas desvanecerse. A lo largo de los años he corroborado que la verdadera movilidad social no ocurre solamente mediante transferencias del Estado, sino que germina cuando las personas adquieren capacidades económicas reales. A través del ahorro colectivo, el crédito solidario y la participación democrática en las asociaciones, miles de trabajadores han experimentado algo inusual en nuestra América Latina: ser parte de decisiones económicas reales.

Esta experiencia tiene un efecto formativo impresionante que trasciende lo financiero. Fortalece la responsabilidad del individuo, incentiva el pensamiento de largo plazo y genera una lealtad institucional invaluable.

*El solidarismo ha sido una escuela silenciosa de desarrollo humano.*

Esta escuela silenciosa no solo transformó la economía de miles de familias costarricenses, sino que se convirtió en el amortiguador indispensable para sostener nuestra democracia en los momentos de crisis, demostrando que la cooperación no es una ingenuidad romántica, sino la forma más inteligente de construir país.

Quiero detenerme en un concepto que considero vital, para que comprendamos la magnitud de lo que hemos construido. Uno de los aportes más significativos del solidarismo ha sido redefinir la empresa como un espacio potencial de paz social, no como un campo de batalla permanente.

En muchas otras latitudes de nuestra América Latina, y del mundo entero, la empresa es vista exclusivamente como un lugar de subordinación o, peor aún, de mera extracción de valor. El solidarismo introdujo en nuestra cultura una narrativa totalmente distinta: la empresa entendida como una comunidad económica imperfecta, sí, pero absolutamente susceptible de organizar la cooperación entre sus miembros.

Para miles de trabajadores, la asociación solidarista ha sido el primer contacto real con el sistema financiero. Pero noten la inmensa diferencia: no ingresan a este sistema como clientes pasivos, sino como copropietarios de un fondo colectivo. Aprender a ahorrar mes a mes, sentarse a evaluar responsablemente un crédito para un compañero, exigir rendición de cuentas a una junta directiva y tomar decisiones presupuestarias con el dinero de todos, es una forma concreta y tangible de educación cívica y económica.

A lo largo de mis años en el gobierno y en el sector privado, he comprobado que la verdadera movilidad social no ocurre solamente porque existan transferencias caritativas del Estado; ocurre, de manera sostenible, cuando las personas adquieren capacidades económicas reales. El solidarismo ha sido, en este sentido tan profundo, una escuela silenciosa de desarrollo humano. Esta inclusión financiera ha tenido efectos acumulativos maravillosos en nuestro país: ha significado una menor dependencia del crédito informal, una mayor resiliencia ante las crisis personales de las familias y la posibilidad real de invertir en educación, en una vivienda digna o en un emprendimiento propio.

Y esto nos lleva a un punto medular: la contribución del solidarismo a la paz social está íntimamente ligada a su aporte a la democracia económica. Mientras la democracia política, tan sagrada para nosotros, se ejerce de manera periódica en las urnas, la democracia económica que promueve el solidarismo se ejerce de forma cotidiana. Se vive en las asambleas, en las elecciones internas, en las decisiones de inversión y en los mecanismos de control. Esta experiencia práctica fortalece valores esenciales que ninguna ley puede imponer: la responsabilidad, la transparencia, el respeto por las reglas y la rendición de cuentas. No es casualidad que las sociedades con

baja participación económica enfrenten mayores niveles de desafección política. Al permitir que la democracia se viva en el trabajo y en el esfuerzo del ahorro, el solidarismo refuerza la legitimidad del sistema democrático en su conjunto.

He visto pasar muchas crisis. Sé que las recesiones económicas suelen poner a prueba la cohesión social hasta el límite. Es en esos momentos de oscuridad e incertidumbre donde las instituciones intermedias actúan como verdaderos amortiguadores. Durante los despidos, los ajustes o las crisis globales, las asociaciones solidaristas han permitido el apoyo mutuo, el acceso a recursos de emergencia y una vital contención social. Esto, por supuesto, no elimina el impacto de las crisis, pero reduce su potencial destructivo, evitando que el malestar económico se traduzca en una ruptura social irreparable o en la radicalización política que tanto daño ha hecho a países hermanos.

A veces se confunde en el debate nacional: el solidarismo no compite de ninguna manera con nuestro Estado social de derecho; lo complementa. Mientras el Estado garantiza los derechos universales, el solidarismo actúa en el espacio micro, ahí donde la política pública no siempre llega con la oportunidad o la flexibilidad que la gente necesita.

Desmontar o debilitar el solidarismo bajo falsas premisas no fortalecería al Estado; por el contrario, lo sobrecargaría de una manera insostenible, eliminando una de las redes de apoyo social más eficaces y de menor costo fiscal que tenemos.

Tampoco podemos ser ingenuos respecto al valor productivo de esta paz. La paz social no es solo un altísimo valor moral; es también un activo económico estratégico. Las sociedades con alta conflictividad laboral crónica enfrentan mayores costos de transacción, menor inversión extranjera y local, menor productividad y una asfixiante incertidumbre. Si Costa Rica ha logrado mantener durante décadas un entorno relativamente estable para la actividad productiva, es gracias a este entramado institucional. Nuestro desarrollo no puede explicarse solo por políticas macroeconómicas; se explica también por la existencia de instituciones macroeconómicas, como el solidarismo, que alinean intereses y reducen tensiones innecesarias.

Hoy, la transformación del mundo del trabajo, la digitalización incesante y el cambio generacional plantean desafíos reales y urgentes al solidarismo. Sin embargo, estos desafíos no invalidan el modelo bajo ninguna circunstancia; simplemente lo obligan a evolucionar. La esencia del solidarismo —la cooperación organizada, la corresponsabilidad y la democracia económica— sigue siendo plenamente vigente en este exigente siglo XXI.

Esta introducción que hoy les comparto no busca idealizar ciegamente al solidarismo ni presentarlo como la solución mágica y única a todos los inmensos desafíos de nuestro desarrollo. Busca algo más ambicioso, y a la vez más honesto: mostrarles por qué esta institución ha sido un pilar silencioso de nuestra paz social y un componente estratégico de nuestro desarrollo democrático. Comprender el solidarismo es comprender una parte esencial del gran misterio de “cómo” Costa Rica ha logrado, con todas sus imperfecciones y deudas pendientes, crecer sin romperse.


En los capítulos que siguen, nos adentraremos con mayor detalle en la ingeniería de esta institución singular, demostrando, paso a paso, que la cooperación jamás ha sido un acto de ingenuidad, sino la forma más inteligente y patriótica de construir país.



## Capítulo 2

# La Ingeniería de la Armonía

**Cómo Costa Rica  
Transformó la Trinchera Laboral.**



*En el pensamiento de Rodrigo Facio,  
el desarrollo no se decreta desde  
el poder: se construye en la vida  
productiva del país,  
en la interacción entre sus actores  
económicos y en la fortaleza de sus  
instituciones.*

**Lic. Rodrigo Facio Brenes, Economista,  
ex Rector de la Universidad de Costa Rica y Benemérito de la Patria.**

A menudo la palabra “armonía” puede sonarles a ustedes como un término blando, a una aspiración ingenua o a una poesía lejana que poco tiene que ver con la dureza del mundo real, con la inflación, con la competencia despiadada o con la lucha diaria por ganarse la vida. La verdadera armonía es todo menos blanda. La armonía en una sociedad, y especialmente en el mundo del trabajo, no es un estado natural de las cosas; es el resultado de una ingeniería pesada, de un diseño institucional valiente y, sobre todo, de un enorme coraje cívico.

En muchas partes del mundo, y ciertamente en nuestra convulsa América Latina, la relación entre el capital y el trabajo ha sido entendida históricamente como un juego de suma cero. Es decir, bajo esa óptica trágica, para que el trabajador gane algo, el empresario tiene que perderlo; y para que la empresa sea rentable, debe ser a costa de exprimir al trabajador. Esa mentalidad ha construido trincheras en lugar de fábricas, y ha sembrado campos de batalla en lugar de espacios de producción. Frente a ese escenario que Alberto Martén observó con tanta agudeza a mediados del siglo XX, Costa Rica decidió no conformarse. Decidió diseñar su propia salida.

Para comprender a fondo la genialidad del movimiento solidarista, primero debemos demoler uno de los malentendidos más grandes y peligrosos que existen hoy en nuestro país. Con mucha frecuencia, incluso en nuestras universidades, se subestima al solidarismo reduciéndolo a la imagen de una simple “alcancía dorada”. Se le percibe como una cooperativa de crédito interna, un banco en miniatura donde el trabajador deposita una parte de su salario para sacar un préstamo a fin de año o para comprarse un electrodoméstico. Si el solidarismo fuera solo eso, sería una herramienta financiera útil, sin duda, pero jamás habría sido capaz de sostener la paz social de una nación entera.

El solidarismo es, en su raíz y en su esencia, una arquitectura institucional diseñada para transformar la dinámica de poder y la psicología de la relación laboral. No nace para sustituir el conflicto que naturalmente surge cuando personas con intereses distintos conviven bajo un mismo techo productivo; nace para reducir su intensidad, previniendo que la confrontación destruya el lugar que le da de comer a ambas partes.

El corazón de esta ingeniería de la armonía radica en un concepto que fue absolutamente disruptivo en 1947 y que sigue siéndolo hoy: la corresponsabilidad económica a través de la participación real en la riqueza generada; Martén entendió que no bastaba con apelar a la bondad del patrono o a la paciencia del trabajador. Había que alinear los incentivos. ¿Y cómo se logró

esto? A través de la innovación más audaz de nuestro derecho laboral y económico: la transformación de la cesantía.

Históricamente, la cesantía ha sido un derecho contingente. Un dinero que el trabajador solo ve en el desafortunado caso de ser despedido sin justa causa, o un pasivo que la empresa acumula en sus libros contables como una amenaza financiera latente. En ese modelo tradicional, el interés del patrono es no pagar, y el consuelo del trabajador es cobrar cuando se queda en la calle. Es un modelo basado en la ruptura.

El modelo económico solidarista tomó esa premisa y la invirtió por completo. Mediante el aporte patronal mensual a la asociación solidarista, la empresa deja de ver ese dinero como un pasivo amenazante para un eventual despido y lo convierte en una inversión presente en la calidad

de vida de su colaborador. El patrono entrega esos recursos, mes a mes, a un fondo que es administrado de manera conjunta. Esto no es un regalo caritativo; es el reconocimiento tangible de que el esfuerzo del trabajador produce un excedente que merece ser compartido en el momento presente, no en la tragedia del desempleo.

Piénsenlo desde la perspectiva de la dignidad humana y ciudadana. Cuando un obrero, una ingeniera, un oficinista o una técnica ven que su patrono deposita dinero real en una cuenta que lleva su nombre, y que ese dinero se suma a su propio esfuerzo de ahorro mensual, ocurre una alquimia psicológica y social extraordinaria. El trabajador deja de ser un simple subordinado alquilado por horas, para convertirse en un copropietario de un fondo colectivo.

Este es el momento exacto en el que la trinchera laboral se transforma en una mesa de socios. Si la empresa prospera, si hay estabilidad, si se cuidan los recursos de la fábrica o de la oficina, el fondo solidarista crece vigorosamente, porque los aportes se mantienen y se multiplican mediante la gestión solidaria. Pero si la empresa fracasa, o si la conflictividad paraliza la producción hasta quebrar el negocio, todos pierden. El destino financiero del trabajador y el destino financiero del empresario quedan entrelazados de manera voluntaria, transparente y regulada. Se reduce así la lógica de antagonismo permanente.

Recuerdo vívidamente mis primeras interacciones con empresarios y líderes sindicales en décadas pasadas. Convencer a un sector del empresariado de que soltara liquidez mensual para dársela a una asociación administrada en gran parte por sus propios empleados, no fue tarea fácil. Requirió visión de Estado. Requirió entender que el costo de la desconfianza es infinitamente mayor que el costo de un aporte patronal solidario. Las sociedades con alta conflictividad laboral crónica pagan un impuesto invisible pero letal: enfrentan mayores costos de transacción, espantan la inversión, merman su productividad y viven sumergidas en la incertidumbre.

Costa Rica, al abrazar esta ingeniería institucional propuesta por el Plan de Capitalización Universal de Alberto Martén, logró crear un espacio

único. Un espacio que no niega la existencia de clases, pero que se niega rotundamente a aceptar la “lucha de clases” como el único motor de la historia. El solidarismo le enseñó a nuestra nación que la justicia social no requiere obligatoriamente la expropiación del capital; requiere la democratización del capital.

Cuando ustedes escuchen a voces que tildan al solidarismo de ser un instrumento de control patronal, los invito a usar el rigor académico e intelectual que la universidad les exige. Analicen los datos. Analicen la historia. Una institución de simple control no sobrevive más de siete décadas fortaleciendo a la clase media de un país. Una herramienta de subordinación no educa a miles de ciudadanos en el arte de leer estados financieros, de evaluar riesgos crediticios y de tomar decisiones presupuestarias en asambleas democráticas libres.

El gran reto que tenemos hoy en el siglo XXI no es defender al solidarismo como si fuera una pieza de museo inamovible, sino comprender la genialidad de sus cimientos para poder construir sobre ellos.

Acompáñenme a visualizar por un momento con mayor detenimiento lo que ocurre en el interior de esta maquinaria institucional. Imaginen este escenario en cualquier empresa de nuestro país: ya sea bajo el techo de zinc de una empacadora agrícola en nuestra zona rural, en los pasillos de una planta de manufactura médica de alta tecnología, o en la moderna sala de reuniones de una empresa de servicios digitales. Lo que sucede en esos recintos va infinitamente más allá de una simple reunión informativa dictada por la gerencia. Es, a mi juicio, el ejercicio más puro, directo y palpable de la democracia económica que existe en nuestra región.

Nosotros los costarricenses estamos profunda y justificadamente orgullosos de nuestra democracia política. Celebramos nuestras elecciones nacionales y municipales con fervor, acudimos a las urnas con nuestra cédula en mano, delegamos el poder y confiamos en el Tribunal Supremo de Elecciones. Sin embargo, esa democracia política tiene un alcance intermitente. Ocurre cada cierto tiempo. ¿Qué pasa el resto de los días? ¿Qué ocurre con las decisiones cotidianas que determinan

verdaderamente las condiciones materiales, la tranquilidad y el progreso de nuestras familias?

Aquí es donde el solidarismo brilla con luz propia y llena un vacío histórico. Mientras la democracia política se ejerce de manera periódica, la democracia económica que promueve el solidarismo se ejerce de forma absolutamente cotidiana: se vive en cada asamblea anual o extraordinaria, en la elección de la junta directiva por voto directo y secreto, en la aprobación meticulosa de los presupuestos y en los rigurosos mecanismos de control y auditoría que los mismos trabajadores exigen .

He tenido el enorme privilegio de observar a operarios de maquinaria, a secretarías, a peones agrícolas y a técnicos informáticos levantarse en medio de una asamblea para cuestionar, con respeto pero con firmeza, el estado de resultados financieros presentado por su propia junta directiva. He visto a trabajadores de base, que quizás no tuvieron la oportunidad de asistir a una universidad, analizar tasas de interés, debatir sobre la prudencia de invertir los excedentes del fondo en un nuevo proyecto inmobiliario, o decidir si es el momento adecuado para repartir utilidades.

Esa experiencia democrática práctica, donde el voto de cada afiliado vale exactamente lo mismo —un trabajador, un voto— sin importar su jerarquía en el organigrama de la empresa, fortalece valores cívicos esenciales que ningún libro de texto puede enseñar con tanta eficacia. Enseña la responsabilidad por lo ajeno, la transparencia en el manejo de los fondos, la exigencia de rendición de cuentas y el respeto absoluto por las reglas del juego.

Esto tiene un impacto directo en la estabilidad política de la nación entera. No es casualidad que las sociedades hermanas con niveles muy bajos de participación económica enfrenten hoy una desafección política creciente, donde los ciudadanos, sintiéndose excluidos de la riqueza, terminan repudiando a sus instituciones democráticas. La paz social no es un decreto que se firma en Casa Presidencial ni una ley que se aprueba en la Asamblea Legislativa; la paz social se construye, se suda y se defiende cuando las personas sienten que tienen algo que perder, algo que cuidar y algo que decidir en su entorno inmediato. Al permitir que la democracia se respire en el lugar de trabajo, el solidarismo refuerza y blinda la

legitimidad de nuestro frágil sistema democrático en su conjunto.

Ahora bien, para comprender la magnitud transformadora de esta ingeniería, debemos profundizar en su impacto en la psicología del trabajador y en la verdadera movilidad social. Durante la primera mitad del siglo XX, el modelo laboral predominante en nuestra región era de un profundo paternalismo. El “patrón” era visto como una figura proveedora absoluta, y el trabajador como un menor de edad perpetuo que dependía de los favores, los adelantos de salario o la caridad de la gerencia para sobrevivir a las emergencias. El solidarismo rompió esa cadena de dependencia humillante.

Para cientos de miles de trabajadores costarricenses, la asociación solidarista ha representado su primer contacto real con el sistema financiero formal. Pero noten la inmensa diferencia: no ingresan a este sistema como clientes pasivos, intimidados, o como deudores angustiados en la ventanilla de un banco comercial. Ingresan como copropietarios, como los legítimos dueños de un fondo colectivo.

Aprender a ahorrar sistemáticamente mes a mes, evaluar con madurez si un compañero de planta califica para un crédito de vivienda, o administrar fondos especiales para emergencias médicas, constituye una forma sumamente concreta de educación económica y cívica. Esta inclusión financiera, sostenida a lo largo de los años, ha tenido

efectos acumulativos que han salvado a incontables familias de la pobreza extrema. Ha significado una menor dependencia del crédito informal —y de los usureros que tanto daño hacen y tanta sangre extraen en nuestros barrios populares—, ha generado una enorme resiliencia ante las crisis personales y ha abierto la puerta real a la posibilidad de invertir en la educación de los hijos, en el mejoramiento de la vivienda o en el arranque de un pequeño emprendimiento familiar.

La verdadera movilidad social no ocurre solo por las transferencias caritativas del Estado. Esas ayudas son necesarias, pero no sacan a nadie de la pobreza estructural. La movilidad real ocurre cuando las personas adquieren capacidades económicas reales, cuando construyen un patrimonio, por modesto que sea, y lo administran con autonomía.

Hablemos también del marco de madurez que el país le otorgó a esta gran idea. El solidarismo no se quedó como un experimento aislado de unas pocas empresas visionarias de los años cincuenta. Su crecimiento orgánico, validado por los resultados tangibles de paz y prosperidad, llevó a nuestra nación a darle un blindaje institucional de primer orden. En 1984, bajo un clima de madurez política, el país aprobó la Ley de Asociaciones Solidaristas N.º 6970, otorgándole el marco jurídico formal a todo el movimiento. Esta ley fue un hito porque reconoció legalmente los principios sagrados del solidarismo: la afiliación estrictamente voluntaria, su naturaleza no sindical (es decir, su vocación de cooperación económica y no de confrontación laboral), la obligación de mantener una democracia interna, y el mandato de una administración totalmente transparente.

Quiero hablarles directamente a aquellos de ustedes que, en muy pocos años, liderarán las grandes corporaciones, gerenciarán plantas de producción o fundarán sus propios negocios innovadores. Grábense esto en la memoria:

*La paz social no es únicamente un valor moral o un lujo espiritual; es, en el mundo ferozmente globalizado de hoy, un activo económico absolutamente estratégico.*

Las sociedades enfermas de conflictividad laboral crónica pagan un precio altísimo que no siempre aparece en los estados financieros, pero que destruye el valor a largo plazo. Enfrentan mayores costos de transacción, constantes paros que interrumpen las cadenas de suministro, ahuyentan la inversión local y extranjera, sufren caídas drásticas en su productividad y viven presas de una mayor incertidumbre. Si Costa Rica ha logrado destacar en el mundo atrayendo inversión de

alta tecnología y manteniendo un entorno envidiablemente estable para la actividad productiva, no es por obra del azar.

El solidarismo ha contribuido monumentalmente a esa competitividad país, reduciendo tensiones laborales innecesarias, promoviendo un vigoroso ahorro interno que financia nuestro propio desarrollo, y ampliando el acceso al crédito productivo. Nuestro desarrollo nacional no puede ni debe explicarse solo por acertadas políticas macroeconómicas o por los tratados de libre comercio; se explica, fundamentalmente, por la existencia de estas instituciones microeconómicas, invisibles para muchos, que alinean los intereses y lubrican los engranajes de la producción diaria.

Finalmente, durante mi vida, he presenciado recesiones brutales, he visto el colapso de los precios de nuestros productos de exportación en los años ochenta, crisis cambiarias severas y, más recientemente, una pandemia que paralizó al mundo entero. En esos momentos de oscuridad extrema, donde el Estado muchas veces se queda sin recursos fiscales para responder, y el mercado se contrae dominado por el pánico, las instituciones intermedias actúan como los verdaderos amortiguadores sociales de Costa Rica.

Durante los ciclos de despidos masivos o los ajustes económicos más severos, las asociaciones solidaristas han permitido el apoyo mutuo continuo. Han garantizado el acceso a recursos de emergencia rápidos, sin la asfixiante burocracia bancaria tradicional, y han brindado una contención emocional y financiera que el Estado simplemente es incapaz de proveer a esa velocidad. El solidarismo, por supuesto, no tiene el poder de eliminar el impacto de una crisis global, pero ha demostrado tener el poder de reducir drásticamente su potencial destructivo en la mesa de las familias costarricenses. Alivia la presión, evitando que el justificado malestar económico se traduzca en una ruptura del tejido social o en una peligrosa radicalización política.

Esa es, en toda su dimensión, la verdadera ingeniería de la armonía. No es una utopía inalcanzable, es un diseño institucional brillante, indudablemente imperfecto y siempre perfectible, pero que ha demostrado con evidencia empírica durante décadas que la solidaridad puede organizarse, puede cuantificarse y puede transformarse en la piedra angular del bienestar económico y social de un país.


Habiendo cimentado esta comprensión profunda sobre cómo funciona nuestra maquinaria interna y cómo transforma el espíritu del trabajador costarricense, estamos listos para dar el siguiente paso en nuestro análisis.



### Capítulo 3

# Democracia Económica

**Por qué el Voto en las Urnas  
es Insuficiente.**



*Carmen Naranjo Coto insistía en que la democracia no puede reducirse a un acto electoral, sino que debe vivirse como una práctica cotidiana, arraigada en la cultura y en la vida diaria de la ciudadanía.*

**Carmen Naranjo Coto, Escritora, Diplomática y Benemérita de la Patria.**

Durante las últimas décadas, América Latina ha logrado avances que, vistos en la perspectiva histórica, resultan innegablemente significativos en materia de democracia política. Hoy celebramos elecciones periódicas, atestiguamos la alternancia pacífica en el poder y hemos logrado una importante ampliación de los derechos civiles. Sin embargo, todos estos inmensos logros institucionales conviven a diario con una realidad sumamente incómoda, un silencio estructural que carcome nuestras sociedades desde adentro: la mayoría de las personas participa poco o nada en las decisiones económicas que determinan su vida cotidiana.

Esta paradoja nos obliga a plantear una tesis que debe ser el centro del debate nacional: la democracia política es una condición absolutamente necesaria, pero de ninguna manera suficiente, para alcanzar una democracia plena. Sin una democracia económica tangible, nuestra democracia política se vuelve frágil, sumamente vulnerable al desencanto popular y a la seducción de las soluciones autoritarias.

Para entender la magnitud de esta brecha, debemos ser críticos con la forma en que habitamos nuestra sociedad. La democracia política, tal y como la hemos construido, se fundamenta en pilares indispensables que debemos proteger: el sufragio universal, la igualdad innegociable ante la ley, la división de poderes y la exigencia de rendición de cuentas a nuestros gobernantes. No obstante, su ejercicio práctico es, por naturaleza, intermitente. El ciudadano acude a la urna, deposita su papeleta, delega el poder y, acto seguido, regresa a una realidad material sobre la cual tiene poquísima influencia directa. Pasa la inmensa mayoría de sus horas de vigilia en un entorno productivo donde su voz, en la toma de decisiones estratégicas, suele ser inexistente.

*Vivimos una asimetría estructural que genera una profunda tensión: como ciudadanos decidimos el futuro de la nación, pero como trabajadores decidimos muy poco sobre aquello que más impacta nuestras condiciones materiales.*

Frente a esta asimetría histórica, surge el imperativo de construir una verdadera democracia económica. Y es fundamental despejar de inmediato las nieblas ideológicas que suelen rodear este término. Existen sectores que, por miopía o temor, asocian cualquier intento de democratización económica con expropiaciones. La democracia económica no implica, bajo ninguna circunstancia, estatizar la economía ni eliminar el mercado. Implica una transformación mucho más inteligente, pragmática y sofisticada.

Se trata de asegurar la participación real de las personas en las decisiones económicas, garantizar el acceso equitativo a instrumentos de ahorro, crédito y capital, fomentar la corresponsabilidad entre todos los actores productivos y establecer reglas claras que limiten la concentración excesiva y el abuso. Desde esta perspectiva, la democracia económica no es una amenaza para el

sistema de libre empresa, sino su mayor validación. Amplía la ciudadanía, llevándola exactamente al espacio donde se generan los ingresos, las oportunidades y el bienestar real de las familias.

Para comprender la profundidad moral y práctica de este argumento, resulta iluminador observar el enfoque del economista y Premio Nobel, Amartya Sen. Él redefine magistralmente el concepto de desarrollo; ya no lo concibe como el simple y frío crecimiento del Producto Interno Bruto, sino como la expansión incesante de las libertades reales de las personas.

Entre esas libertades sustantivas, que van mucho más allá de la libertad de expresión o de tránsito, se encuentran la capacidad de ahorrar para el futuro, la posibilidad de emprender un proyecto propio, la protección efectiva frente a los riesgos imprevistos de la vida y, fundamentalmente, la participación en las decisiones

colectivas. Si analizamos el día a día de un hogar costarricense, entendemos que la verdadera angustia no proviene solo de la falta de ingresos, sino de la vulnerabilidad extrema ante cualquier emergencia. Desde este enfoque, una persona sin acceso a instrumentos económicos básicos no es plenamente libre, aunque tenga intacto su derecho al voto. La democracia económica es, por tanto, una condición indispensable de la libertad sustantiva.

Si aplicamos este lente analítico a nuestra región, el diagnóstico es severo y debe servirnos de advertencia. América Latina muestra un patrón recurrente y trágico: poseemos democracias electorales formales que coexisten con una altísima concentración económica, mercados laborales excluyentes y una informalidad que se ha vuelto estructural, dejando a millones al margen de la seguridad social.

Es precisamente esta combinación letal la que explica la frustración ciudadana, la desconfianza crónica hacia las instituciones y los ciclos interminables de populismo y antipolítica que azotan a nuestros países vecinos. La ecuación es implacable en la historia de las naciones: cuando la democracia no mejora la vida material de las personas, cuando el sistema no ofrece un camino de movilidad, la democracia pierde inevitablemente su legitimidad.

Históricamente, la humanidad ha intentado resolver la tensa relación entre el capital y el trabajo pivotando ciegamente entre dos extremos. Por un lado, modelos de concentración privada con alta exclusión social, donde el crecimiento económico no permea hacia las bases; y por el otro, esquemas de control estatal que terminan generando rigidez, burocracia y escasez. Ambos modelos han mostrado sus severos límites.

Es aquí donde Costa Rica aporta un valor incalculable al pensamiento social. La democracia económica que hemos procurado construir propone un tercer espacio. Un espacio fundamentado en la cooperación organizada, en la participación de la riqueza sin necesidad de expropiación, y en un mercado que opera con reglas sociales claras. Instituciones vitales como las cooperativas y las asociaciones solidaristas operan exactamente en ese espacio intermedio.

Debemos atrevernos a redefinir la empresa. Tradicionalmente, la empresa suele concebirse como un ámbito estrictamente jerárquico, ajeno a cualquier dinámica democrática, donde las directrices bajan y la obediencia sube. Sin embargo, la experiencia comparada y nuestra propia historia nos demuestran que esto es un paradigma obsoleto. Cuando se introducen mecanismos de participación, la productividad mejora; cuando existe una verdadera corresponsabilidad, el conflicto se reduce drásticamente; y cuando se opera con transparencia, se fortalece el activo más valioso de cualquier organización: la confianza.

La democracia económica no busca el absurdo de eliminar la dirección empresarial o diluir el liderazgo; lo que hace es introducir mecanismos de participación que humanizan la organización productiva. Reconoce al individuo que cruza la puerta de la fábrica o de la oficina no solo como un recurso humano o un costo operativo, sino como un ciudadano integral, digno de ser escuchado y merecedor de participar en los frutos del esfuerzo colectivo.

Frente a la inmensa asimetría histórica que separa el poder político del poder económico del ciudadano, la respuesta institucional de Costa Rica no ha sido la revolución destructiva ni el inmovilismo resignado de quien acepta la desigualdad como un destino inevitable. A diferencia

de otras naciones que buscaron corregir las injusticias materiales mediante rupturas institucionales violentas, expropiaciones forzosas o experimentos totalitarios que terminaron repartiendo escasez, nuestro país ha desarrollado formas sumamente graduales y pragmáticas de democracia económica.

Esta gradualidad no debe confundirse jamás con debilidad o lentitud; es, por el contrario, la expresión de una madurez cívica extraordinaria. Nuestra arquitectura institucional apostó por la creación, fomento y protección jurídica de vehículos concretos para esta participación material: el cooperativismo, el solidarismo, las asociaciones de base comunal y los sistemas robustos de ahorro y crédito popular.

Estas instituciones fueron concebidas con una inteligencia estratégica que merece ser estudiada a fondo. No nacen con la vocación totalitaria de sustituir las lógicas eficientes de los mercados, ni tienen la intención de debilitar la rectoría o las obligaciones del Estado social de derecho. Mucho menos fueron diseñadas para generar una confrontación estructural permanente que paralice la producción nacional. Su éxito histórico radica en una fórmula mucho más sofisticada: amplían la participación económica de los ciudadanos, democratizan el acceso a los medios para generar riqueza, y lo hacen sin romper jamás el orden democrático ni ahuyentar la inversión.

*El mayor triunfo institucional de Costa Rica fue entender que la verdadera justicia social no requiere destruir la empresa o el mercado, sino abrir sus puertas a la participación organizada, libre y responsable.*

Para comprender la urgencia de profundizar y defender este modelo en la actualidad, debemos analizar la relación directa y matemáticamente comprobable que existe entre la estructura económica de un país y su estabilidad política. Los historiadores y politólogos son contundentes al respecto: existe una relación directa e innegable entre la exclusión económica sistemática y la radicalización política de las masas. Cuando el sistema económico cierra sus puertas, concentra los beneficios en unos pocos y deja a las mayorías en la intemperie de la informalidad, el sistema político inevitablemente comienza a temblar.

A la inversa, existe un vínculo irrompible entre la participación económica ciudadana y la estabilidad democrática a largo plazo. El mecanismo psicológico, antropológico y social detrás de esta estabilidad es fascinante. Cuando las personas logran insertarse en un modelo que les permite acumular su propio ahorro, tener acceso a crédito en condiciones justas y participar, aunque sea a escala microeconómica, en los rendimientos de su propio esfuerzo, su percepción del sistema productivo cambia radicalmente.

Cuando los ciudadanos sienten que verdaderamente tienen algo tangible que perder, algo valioso que cuidar y algo importante que decidir en su entorno productivo inmediato, disminuye de inmediato la tentación de apoyar proyectos políticos autoritarios o liderazgos populistas que prometen soluciones fáciles o que invitan a arrasar con la institucionalidad vigente. La democracia económica actúa, así, como el más efectivo seguro democrático que una nación puede adquirir frente a la demagogia.

Sin embargo, avanzar hacia una democratización económica más profunda no es un camino libre de obstáculos. Exige enfrentar de frente y con rigor académico ciertos prejuicios profundamente arraigados en algunos sectores tradicionales. La propuesta de la democracia económica enfrenta constantemente dos malentendidos muy frecuentes que paralizan el progreso.

El primer gran error conceptual es confundir la participación democrática con la ineficiencia empresarial. Existe un temor infundado, muchas veces alimentado por el desconocimiento, de que si se le da voz y voto al

trabajador en asuntos financieros o de bienestar corporativo, la empresa perderá agilidad, se volverá excesivamente asamblearia y será incapaz de competir en el exigente mercado global.

El segundo error, igualmente perjudicial, es confundir el libre mercado con una exclusión social inevitable, asumiendo de manera trágica que para ser rentables y productivos, debemos aceptar como un daño colateral que una parte de la población siempre quedará marginada y precarizada.

La eficiencia productiva y la participación democrática no son fuerzas enemigas; cuando se alinean mediante instituciones bien diseñadas, se convierten en el motor más potente e inagotable del desarrollo humano.

Ambos errores de apreciación son letales porque bloquean la imaginación política y las soluciones institucionales creativas. La vasta experiencia costarricense viene a derribar estos mitos con evidencia irrefutable.

A través de asociaciones solidaristas multimillonarias que administran carteras de crédito e inversión más grandes que las de muchos bancos formales, se ha demostrado que la participación y la eficiencia pueden coexistir en perfecta armonía. Cuando el trabajador es copropietario de un fondo, es el primer interesado en que la empresa no quiebre, en que la productividad aumente sostenidamente y en que los recursos no se despilfarren. La participación eleva el sentido de pertenencia y, con ello, la calidad del trabajo.

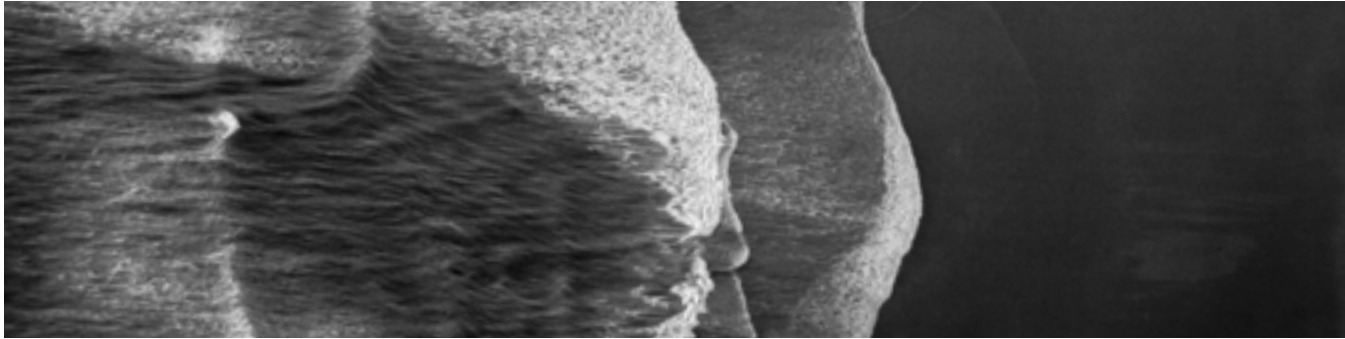
A modo de síntesis de este análisis, que servirá de puente hacia las instituciones concretas que estudiaremos más adelante, debemos establecer un consenso nacional sobre tres premisas ineludibles. La primera es que nuestra democracia política, por más robusta que parezca frente a la comunidad internacional, está peligrosamente incompleta si carece de una dimensión económica sólida. La segunda es que la participación económica real fortalece los cimientos mismos de la democracia, blindándola contra la polarización y los extremismos. Y la tercera es que esta participación no ocurre de manera espontánea; requiere vehículos específicos, y las instituciones intermedias son su cauce natural y necesario.

Con este robusto marco conceptual claro, el análisis debe avanzar ineludiblemente hacia el estudio minucioso de cómo Costa Rica logró institucionalizar esta democracia económica a través del cooperativismo y, de forma central y vanguardista, a través del solidarismo.

Las democracias contemporáneas no fracasan únicamente por la violencia visible de los golpes de Estado militares; fracasan desde adentro, en silencio y a plena luz del día, cuando millones de personas llegan a la dolorosa conclusión de que no cuentan absolutamente para nada en la economía nacional, aunque cumplan puntualmente con el rito cívico de votar en las urnas. Un voto que no viene acompañado de oportunidades materiales reales es, a fin de cuentas, una promesa democrática trágicamente incumplida.

La democracia económica no es, por lo tanto, una simple utopía ideológica para debatir en foros académicos, ni un experimento romántico de laboratorio; es una necesidad institucional de primer orden para garantizar la supervivencia del Estado. Costa Rica, con su particular e ingeniosa trayectoria, le ofrece hoy una lección profundamente relevante a un mundo fracturado: la democracia verdadera se fortalece y se vuelve invencible cuando se vive a diario en el puesto de trabajo, en la libreta de ahorro, en las asambleas solidarias y en los pasillos de la empresa, y no solo en los discursos retóricos de la política formal.






## Capítulo 4

# Una Idea con Eco Universal

**Cómo Nuestra Solución Tica Dialoga  
con las Mentes más Brillantes del Mundo.**



*Para Luis Alberto Monge, la paz de Costa Rica no era un hecho dado, sino una construcción permanente que dependía de la responsabilidad cívica, la tolerancia y el compromiso de la sociedad.*

**Luis Alberto Monge Álvarez, ex Presidente de la República y  
Figura Clave en la Consolidación del Estado Social.**

A los costarricenses nos pasa algo muy curioso. A veces, por vivir inmersos en nuestra propia realidad y rodeados de nuestras propias costumbres, tendemos a pensar que las cosas buenas que hemos creado son simplemente “cosas ticas”, como si fueran una curiosidad local, una anécdota simpática que no tiene mayor relevancia más allá de nuestras fronteras. Es fácil caer en el error de ver al solidarismo de esa manera. Como lo tenemos tan cerca, como lo vemos todos los días en la boleta de pago o en la reunión de la oficina, pensamos que es un arreglo casero, un invento improvisado dentro del mundo laboral.

Pero la realidad es mucho más profunda. La permanencia histórica del movimiento solidarista, la forma en que ha crecido y el inmenso impacto positivo que tiene en la vida de miles de familias nos permiten afirmar con absoluta certeza que estamos ante una institución madura y seria de democracia económica. Entonces, surge una pregunta que vale la pena hacernos con mucha honestidad:

¿Es el solidarismo una simple singularidad local, una casualidad nuestra, o es más bien la expresión viva de principios universales?

Para ponerlo en palabras sencillas: Costa Rica no inventó el agua tibia en materia de justicia social, pero sí fuimos de los pocos países en el mundo que lograron construir la tubería para que esa justicia llegara de verdad a las casas de las personas. El solidarismo costarricense dialoga de manera profunda, de tú a tú, con el pensamiento de algunos de los líderes morales, políticos y económicos más influyentes y respetados del siglo XX y comienzos del XXI.

No fuimos nosotros quienes inventamos la necesidad humana de cooperar; nuestro gran mérito histórico fue tomar esos principios universales y organizarlos para que funcionaran en la vida real.

Las grandes mentes del mundo han escrito miles de libros sobre cómo debería ser la relación perfecta entre el dueño de una empresa y la persona que trabaja en ella. Han teorizado sobre la dignidad, sobre

el respeto y sobre cómo evitar que la sociedad se parta en dos. Costa Rica no se quedó en la teoría. Lo que nuestro país hizo fue tomar esas grandes ideas y organizarlas institucionalmente dentro de nuestro propio contexto democrático. Las bajamos del papel y las convertimos en una libreta de ahorro, en un crédito justo para vivienda y en una asamblea donde todos tienen voz.

Para entender el peso mundial que tienen las ideas que sostienen al solidarismo, veamos cómo coinciden de forma casi exacta con lo que planteaban figuras históricas que cambiaron el rumbo de la humanidad.

**Hablemos primero de Juan Pablo II.** Pocos líderes en la historia moderna han reflexionado con tanta profundidad, y con tanto corazón, sobre la relación entre el trabajo, el dinero y la dignidad del ser humano. En sus cartas más importantes dirigidas al mundo, como *Laborem Exercens* y *Centesimus Annus*, el Papa plantea una idea central que es exactamente la misma que le da vida al solidarismo: la empresa no es, ni puede ser jamás, una simple máquina de hacer dinero o una unidad productiva fría; la empresa es, antes que nada, una comunidad de personas.

Pensemos en esto por un momento. Pasamos más horas despiertos en nuestro lugar de trabajo que en nuestras propias casas. Si ese lugar es un campo de batalla de lunes a viernes, la vida entera se vuelve miserable.

Para Juan Pablo II, el trabajo humano no es un castigo, es la expresión máxima de la dignidad humana. Y enseñaba algo clave: el capital, es decir, el dinero y las máquinas, debe estar siempre al servicio de las personas que trabajan, y no al revés. Además, advertía con mucha claridad que vivir en un estado de confrontación permanente entre el patrono y el empleado termina destruyendo el tejido social, rompiendo la paz y empobreciendo a todos.

*Una empresa donde  
los seres humanos  
solo se ven como  
herramientas de  
producción o como  
enemigos a vencer,  
es una comunidad  
enferma y destinada  
al fracaso.*

Si leemos esto con atención, nos damos cuenta de que el solidarismo costarricense es la traducción de esas grandes ideas espirituales y morales a prácticas concretas de todos los días. Cuando una asociación solidarista organiza un ahorro compartido, cuando existe un aporte patronal solidario, cuando hay participación democrática para decidir qué hacer con los fondos y cuando se fomenta la corresponsabilidad económica, se está creando exactamente esa “comunidad de personas” de la que

hablaba el Papa. En Costa Rica, esto no es una doctrina abstracta que se lee en una biblioteca; es una institución funcional que opera de verdad.

Viajemos ahora a otro escenario del mundo, a un momento de oscuridad y destrucción.

Pensemos en Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. El país estaba en ruinas, tanto en sus edificios como en su espíritu. Allí surge la figura de Konrad Adenauer, un líder que tuvo sobre sus hombros la inmensa tarea de reconstruir una nación entera.

**Konrad Adenauer.** Él sabía que tenía que levantar la economía, pero tenía muy claro bajo qué principios debía hacerlo. Comprendió que debía evitar a toda costa caer en dos trampas peligrosas: no podía permitir un capitalismo deshumanizado, donde el fuerte aplasta al débil, pero tampoco podía aceptar un estatismo autoritario, donde el gobierno controla hasta el último centímetro de la vida de la gente y asfixia la libertad.

La solución que Adenauer y su equipo diseñaron se conoció en el mundo entero como la “economía social de mercado”. Un modelo que combina la libertad para hacer negocios y ganar dinero, con una responsabilidad social innegociable. Significa que para que la sociedad no se desmorone, se necesitan instituciones intermedias fuertes y una verdadera cohesión social.

Adenauer comprendió una lección que en Costa Rica debemos recordar todos los días: la democracia política, esa de ir a votar, solo es sostenible si las personas sienten que tienen una participación económica mínima en la riqueza que se produce. Si la gente siente que trabaja solo para sobrevivir, mientras la riqueza se acumula muy lejos de sus manos, terminan odiando el sistema.

El solidarismo costarricense, al igual que esa fórmula que levantó a Alemania de las cenizas, cumple ese mismo rol indispensable dentro de la empresa privada. Introduce una cooperación que está bien organizada, que tiene reglas claras, y lo hace sin necesidad de negar la importancia del mercado ni de debilitar las ganas del empresario de sacar su negocio adelante.

Es la demostración tica de que se puede hacer riqueza de forma solidaria.

Siguiendo nuestro recorrido por el pensamiento universal, debemos detenernos en otra figura colosal de la recuperación económica mundial:

**Ludwig Erhard.** Como el gran arquitecto del llamado “milagro económico alemán” en la posguerra, Erhard sostenía una premisa que debería estar grabada en la entrada de cada ministerio y de cada cámara empresarial de nuestro país: la prosperidad de una nación solo es moralmente legítima, y

políticamente sostenible, cuando es una prosperidad compartida. Erhard entendió que el crecimiento económico que se queda atrapado en la cima de la pirámide termina por asfixiar al propio país. Por ello, promovió con fuerza el acceso al ahorro, la participación activa de los trabajadores en la generación de riqueza y la reducción sistemática de la concentración económica.

Si miramos con atención, el solidarismo costarricense materializa esta exacta visión europea, pero con un sabor profundamente nuestro. Al democratizar el acceso al capital y distribuir beneficios sin la necesidad violenta de expropiar a nadie, nuestra institucionalidad logra alinear el aumento de la productividad con el bienestar real de las familias. En Costa Rica, hemos demostrado que la justicia social no se logra por el simple decreto de un político de turno, sino mediante una organización económica voluntaria, inteligente y constante.

La prosperidad que excluye a quienes la construyen con sus manos no es progreso; es una bomba de tiempo. La verdadera riqueza de una nación se mide por su capacidad de compartir los frutos del esfuerzo.

Avancemos un poco más en la historia hasta llegar a:

**Jacques Delors.** El visionario presidente de la Comisión Europea que defendió a capa y espada el aclamado “modelo social europeo”. Este modelo se construyó sobre la base del diálogo social, la concertación y la cooperación entre todos los actores productivos. Delors lanzaba una advertencia clarísima a los países que se dejaban seducir únicamente por los números fríos de la macroeconomía: una economía que logra ser altamente eficiente, pero que carece de cohesión social, es políticamente insostenible.

¿Qué significa esto en la práctica? Significa que no importa cuánta riqueza genere un país en el papel; si la gente no siente que pertenece a esa sociedad, si el trabajador siente que es descartable, el sistema entero colapsará ante la primera crisis. El solidarismo es, ni más ni menos, una versión costarricense extraordinariamente exitosa de ese mismo principio universal. Nuestro modelo reduce la conflictividad laboral, fortalece

los lazos de confianza entre las partes y crea una estabilidad productiva envidiable. No comete la ingenuidad de intentar eliminar el conflicto humano —porque donde hay intereses distintos, habrá fricción—, pero logra algo mucho más valioso: lo canaliza institucionalmente para que no sea destructivo.

En este punto, es vital revisitar la perspectiva del Premio Nobel de Economía:

**Amartya Sen.** Ya hemos mencionado su revolucionaria idea de redefinir el desarrollo como la expansión incesante de las libertades reales de las personas. Sin embargo, la genialidad de Sen cobra un sentido inmenso cuando la aplicamos a la vida diaria. Para este pensador universal, una persona es verdaderamente más libre cuando tiene la capacidad material de ahorrar, cuando puede protegerse frente a los riesgos imprevistos (una enfermedad, un accidente, una pérdida), y cuando participa de forma activa en las decisiones que afectan su vida económica.

*La libertad no puede existir en el vacío financiero. Un ciudadano con la capacidad de ahorrar, invertir y proteger a su familia es el guardián más feroz de la democracia.*

El solidarismo amplía exactamente esas libertades de forma innegablemente práctica. No sustituye la red de cuidado del Estado, ni busca reemplazar el dinamismo del libre mercado; su función es complementar a ambos, fortaleciendo de manera directa la autonomía económica del trabajador. Un trabajador con ahorros y acceso a crédito solidario es un ciudadano que no tiene que agachar la cabeza ante la adversidad. Es un ciudadano libre.

Finalmente, no podemos hablar de instituciones sólidas sin mencionar al aclamado politólogo:

**Robert Putnam.** Tras años de estudios exhaustivos él demostró una verdad incontestable: las democracias más exitosas y prósperas del mundo son aquellas que poseen un altísimo “capital social”.

El capital social no se mide en dólares ni en colones. Se mide en los niveles de confianza que existen entre los vecinos, en las normas de convivencia compartidas y en la disposición natural hacia la cooperación. Cuando en una sociedad nadie confía en nadie, cada transacción comercial requiere un abogado, cada proceso requiere diez firmas, y el desarrollo se estanca. El solidarismo es, en esencia, capital social organizado y sostenible. A través de su funcionamiento diario, genera confianza cotidiana, premia la actitud de cooperación y castiga el oportunismo o el abuso. Y lo más importante de todo: este modelo no depende del carisma de un líder de turno ni de la simpatía personal entre un jefe y un empleado, sino de reglas democráticas estables y transparentes.

A pesar de provenir de contextos históricos y geográficos totalmente distintos, todos estos gigantes del pensamiento mundial convergen en ideas centrales que el solidarismo costarricense encarna a la perfección:

**Primero**, la economía debe servir incondicionalmente a la persona, y no a la inversa.

**Segundo**, el conflicto perpetuo no puede ser el principio rector de una sociedad sana.

**Tercero**, la cooperación, cuando está bien organizada, es inmensamente más eficiente que la confrontación.

**Cuarto**, la participación económica directa fortalece la democracia y requiere de instituciones intermedias indispensables.

Mientras muchos países del mundo se quedaron estancados en el plano teórico debatiendo cómo debería ser un mundo más justo, Costa Rica se atrevió a construir la arquitectura para hacerlo realidad.

Nuestro mérito histórico es haber convertido todas estas reflexiones filosóficas en una arquitectura institucional concreta. El solidarismo es nuestro laboratorio democrático. Es una evidencia empírica contundente de que la cooperación puede ser altamente productiva, de que la participación ciudadana puede ser eficiente, y de que la democracia puede y debe vivirse dentro de la economía. Este carácter experimental y probado le otorga a nuestro país un valor y una autoridad internacional incalculables.

En un mundo contemporáneo que se encuentra profundamente marcado por la polarización extrema, la precarización laboral y una desconfianza casi generalizada hacia las instituciones tradicionales, el solidarismo nos ofrece a los costarricenses una lección asombrosamente vigente: organizar de forma inteligente la solidaridad es mil veces más eficaz que tratar de imponerla por la fuerza o romantizarla en discursos vacíos .

Su lógica y su diseño resultan hoy especialmente relevantes para aquellas democracias que sufren los embates de una alta informalidad, para las economías abiertas y competitivas, y para cualquier sociedad que busque desesperadamente la cohesión sin tener que pagar el altísimo precio del autoritarismo.

El solidarismo costarricense no es, en definitiva, una excepción folklórica ni una anomalía pintoresca de América Latina. Es la traducción práctica, valiente y sostenida de una tradición intelectual brillantísima, compartida por los líderes más lúcidos del pensamiento social contemporáneo. Donde otras naciones se quedaron atrapadas en el discurso de la queja, Costa Rica tomó la decisión de institucionalizar la cooperación.

Ese es nuestro mayor mérito histórico. Pero también es una herencia que conlleva una responsabilidad gigantesca. Porque una vez que hemos entendido el valor incalculable de este escudo social, debemos preguntarnos:

***¿Cómo logramos mantenerlo vivo frente a las amenazas de la burocracia, la tecnología y el cambio de época?***






## Capítulo 5

# El Capital Social como Escudo Nacional

**El Pegamento Invisible  
que Sostiene Nuestra Democracia.**



*Jorge Manuel Dengo concebía el desarrollo nacional como una tarea colectiva, sostenida en el esfuerzo organizado de la sociedad y no como el resultado de decisiones aisladas o liderazgos individuales.*

**Ing. Jorge Manuel Dengo Obregón, Benemérito de la Patria y  
Fundador del Instituto Costarricense de Electricidad.**

Cuando analizamos la fortaleza de un país, la mirada suele dirigirse casi de forma automática hacia lo que podemos tocar y medir con facilidad. Revisamos el estado de las carreteras, la magnitud de las reservas internacionales en el Banco Central, la cantidad de hospitales construidos, el tamaño del presupuesto nacional o la complejidad de las leyes aprobadas en la Asamblea Legislativa. Todos estos elementos son, sin duda, pilares innegables del desarrollo material. Sin embargo, las naciones no se sostienen únicamente sobre leyes, presupuestos o infraestructuras.

Existen activos que son completamente invisibles a los ojos, que no aparecen en las hojas de balance de los ministerios de Hacienda y que son sumamente difíciles de medir en una hoja de cálculo, pero que resultan ser absolutamente decisivos para la supervivencia y el desarrollo de cualquier sociedad: la confianza, la cooperación y las normas compartidas.

Cuando estos activos invisibles existen en abundancia y, más importante aún, se organizan institucionalmente, las sociedades logran estabilidad, crecimiento económico sostenible y cohesión. Por el contrario, cuando este pegamento social se erosiona, incluso los Estados más ricos, con los ejércitos más poderosos y las economías más robustas, comienzan a fracturarse desde adentro de manera irremediable.

Para comprender verdaderamente por qué Costa Rica ha logrado navegar a través de las tormentas históricas que han devastado a la región latinoamericana, debemos dirigir nuestra atención hacia este concepto fundamental. A lo largo de su historia republicana, nuestro país ha sido excepcionalmente rico en lo que las ciencias sociales denominan “capital social”. Y esta riqueza no es producto de una casualidad genética, ni de un accidente geográfico, ni de una simple bendición del destino. Ha sido el resultado directo de la construcción progresiva y tenaz de instituciones intermedias que han permitido articular los intereses de los ciudadanos, canalizar los conflictos de forma civilizada y generar acuerdos de largo plazo.

*La confianza organizada es uno de los pilares menos reconocidos, pero más determinantes y poderosos, de la democracia costarricense.*

Debemos ser muy rigurosos al definir qué entendemos por confianza en el ámbito público y económico. La confianza no es un acto de fe ciega ni un exceso de ingenuidad ciudadana. Es, en esencia, la expectativa razonable y fundamentada de que los otros ciudadanos, las empresas y las instituciones cumplirán con las reglas, los acuerdos y los compromisos adquiridos, incluso cuando no exista una vigilancia policial o punitiva permanente sobre ellos.

El impacto económico y social de la confianza es abismal. En aquellas sociedades que gozan de una alta confianza ciudadana, los costos de transacción para hacer negocios o llegar a acuerdos son significativamente menores. La cooperación entre personas que ni siquiera se conocen se vuelve mucho más frecuente y natural. Además, la violencia como método para resolver disputas es muchísimo menos probable, y las instituciones públicas y privadas simplemente funcionan mejor y con mayor fluidez.

Si cruzamos la acera y observamos a las sociedades enfermas por la baja confianza —un mal que tristemente aqueja a gran parte de nuestro hemisferio— el panorama es desolador. Cuando nadie confía en nadie, el Estado asume que todos son culpables u oportunistas por defecto. En consecuencia, absolutamente todo debe ser regulado al milímetro. Todo debe ser vigilado mediante sistemas burocráticos asfixiantes. Todo incumplimiento debe ser sancionado con severidad. En estas sociedades, el conflicto se vuelve el estado natural y permanente de las cosas.

Para profundizar en este fenómeno, resulta invaluable el aporte de la ciencia política y la sociología contemporáneas, que han desarrollado ampliamente el concepto de capital social.

Una sociedad sin confianza es una sociedad carísima de mantener. El Estado gasta sus mejores recursos en vigilar y castigar, en lugar de invertir en construir y educar. Es indispensable comprender que la confianza no es un recurso natural que brota de la tierra. La confianza es un activo social que se construye, se practica y se institucionaliza.

Uno de los principales exponentes a nivel mundial de esta teoría es el investigador Robert Putnam, quien tras años de estudios minuciosos demostró empíricamente una verdad irrefutable: las regiones y los países que presentan los mayores niveles de capital social son los mismos que exhiben mejores gobiernos, economías mucho más dinámicas y democracias profundamente estables.

Putnam nos entrega una definición magistral que debemos adoptar: el capital social está compuesto por las redes, las normas y la confianza que facilitan la cooperación para el beneficio mutuo de los ciudadanos. Lo verdaderamente crucial de esta definición, y el mensaje más urgente para nuestra actualidad, es que el capital social no es un fenómeno espontáneo. Es una capacidad cívica que se construye con esfuerzo diario, que se aprende en comunidad y que debe institucionalizarse para que no desaparezca cuando cambian las generaciones.

Y es precisamente aquí donde encontramos el secreto mejor guardado de la arquitectura social costarricense. Entre el individuo solitario —con sus sueños, temores y necesidades— y el inmenso y a veces distante aparato del Estado, existe un espacio vital y decisivo. Es el espacio donde habitan

y operan las instituciones intermedias.

Estas instituciones toman múltiples formas: incluyen a nuestras históricas cooperativas, a las asociaciones de base comunal, a las mutuales de ahorro, a las organizaciones de desarrollo y, por supuesto, de manera estelar en el ámbito laboral, a las asociaciones solidaristas. Todas ellas son el tejido muscular de la nación.

*Ni el Estado puede resolverlo todo desde arriba, ni el individuo puede salvarse solo desde abajo. La grandeza de una nación se mide por la fuerza de las instituciones que habitan en el medio.*

Estas instituciones intermedias cumplen funciones estratégicas que ni el Estado, por más recursos que tenga, ni el mercado, por más eficiente que sea, pueden realizar de manera eficaz por sí solos. Tienen la virtud de canalizar intereses muy diversos, reducen los focos de conflicto al encontrar puntos de convergencia, generan un profundo sentido de pertenencia en un mundo cada vez más individualista, y enseñan, de manera práctica y diaria, las reglas básicas de la convivencia democrática.

Esta no es una idea nueva. Ya en el siglo XIX, el gran pensador francés Alexis de Tocqueville advertía, tras estudiar el naciente éxito de las democracias modernas, que aquellas repúblicas que descuidan o asfixian a sus asociaciones civiles terminan debilitando inevitablemente su propia libertad. Para Tocqueville, la asociación comunitaria o económica era, simple y llanamente, una escuela de democracia.

Si aplicamos este lente analítico a la historia costarricense, encontraremos una trayectoria fascinante. Nuestra cultura cívica muestra una clara y sostenida preferencia por el acuerdo consensuado por encima de la imposición autoritaria. Hemos privilegiado sistemáticamente la

negociación y el diálogo social por encima de la violencia callejera. Y hemos optado por la solidez de la institución por encima del mesianismo del caudillo.

Este ADN cultural no surgió de manera automática, ni cayó del cielo. Se expresó y se forjó en el yunque de la creación de miles de instancias de participación ciudadana: desde las vitales juntas de educación en nuestras escuelas primarias y las cooperativas agrícolas en nuestros campos, hasta las asadas que administran el agua potable, los sindicatos y las pujantes asociaciones solidaristas en nuestras empresas.

Cada una de estas instituciones, operando en su ámbito específico y a su propia escala, le ha enseñado a nuestra población una lección central e indeleble: los problemas colectivos, por inmensos que parezcan, siempre se resuelven de una manera mucho más eficiente y humana cuando se enfrentan colectivamente.

Antes de que la gran democracia nacional se exprese en las elecciones presidenciales, o antes de que se discutan complejas políticas públicas en los ministerios, esa misma democracia se aprende, se practica y se perfecciona en los espacios pequeños: en el barrio, en la comunidad, en el pasillo de la empresa, en la asociación local.

Las organizaciones de base, al igual que el solidarismo a nivel empresarial, son verdaderas fábricas de capital social. En el seno de estas organizaciones, los ciudadanos no discuten teorías abstractas. En ellas se generan normas reales de cooperación, se teje la confianza interpersonal, se construyen redes de ayuda mutua que salvan vidas y se forja un liderazgo cívico auténtico.

Este inmenso reservorio de capital social tiene efectos multiplicadores asombrosos para el país. Mejora radicalmente la implementación de cualquier política pública, porque encuentra un terreno fértil y organizado para aterrizar. Reduce los conflictos locales al ofrecer mesas de diálogo donde todos se conocen y se respetan. Y, por sobre todas las cosas, fortalece la capacidad de resistencia y recuperación de nuestra sociedad ante las grandes crisis económicas o los desastres naturales. Los datos y la experiencia nos demuestran una y otra vez que no es casualidad que

las comunidades y empresas con organizaciones activas e independientes sean las que mejor resisten los embates y los shocks económicos y sociales.

Para desentrañar verdaderamente cómo las instituciones intermedias —y de forma protagónica, el solidarismo— logran forjar este invaluable “capital social”, es indispensable observar su mecánica íntima y cotidiana. La confianza y la cooperación no se generan simplemente por agrupar personas en un salón, ni por redactar estatutos llenos de buenas intenciones. Se construyen a través de un proceso mucho más riguroso y constante: el ejercicio repetido de tomar decisiones conjuntas bajo reglas claras, donde los resultados afectan directamente el bolsillo y el bienestar de todos los involucrados.

Adentrémonos en el funcionamiento de una asociación solidarista madura. Lo que a simple vista podría parecer una mera cooperativa de ahorro y crédito interna o un departamento de bienestar estudiado por recursos humanos, es, en su dimensión más profunda, un sofisticado laboratorio de ciudadanía. Cuando un grupo de trabajadores se reúne en asamblea para elegir a su junta directiva, analizar los estados financieros, debatir la tasa de interés de los préstamos o decidir en qué instrumentos financieros invertirán los excedentes del año, ocurre una transformación psicológica de alcances monumentales.

En ese preciso instante, el individuo deja de ser un receptor pasivo de directrices corporativas o un simple beneficiario de ayudas estatales, para asumir el rol de protagonista económico. Aprende a evaluar el riesgo, comprende la diferencia entre el gasto impulsivo y la inversión productiva, y, quizás lo más difícil de todo, aprende a decir “no” a las solicitudes inviables de sus propios compañeros con el fin de proteger el patrimonio colectivo.

La verdadera educación cívica no ocurre cuando memorizamos la Constitución en un aula, sino cuando asumimos la responsabilidad directa sobre el patrimonio y el futuro de nuestra comunidad.

Este ejercicio cotidiano de responsabilidad financiera genera un subproducto inmensamente más valioso que los dividendos económicos a fin de año: genera líderes reales. Históricamente,

el sistema educativo y el modelo corporativo tradicional han fallado en detectar y potenciar el talento de aquellos individuos que no poseen títulos académicos de posgrado. Sin embargo, en el seno de las asociaciones solidaristas, miles de ciudadanos de estratos operativos, técnicos y administrativos han encontrado una plataforma extraordinaria para desarrollar habilidades gerenciales, capacidad de negociación y pensamiento estratégico.

Estos nuevos liderazgos, forjados en el rigor de la administración solidaria, no se quedan encerrados en las paredes de la empresa. Ese mismo trabajador que aprendió a liderar la asociación de su fábrica es el que luego asume la presidencia de la junta de educación de la escuela de sus hijos, o lidera la Asada de su barrio para garantizar el acceso al agua potable, o dirige la asociación de desarrollo comunal. Existe una línea directa e invisible que une a todas estas organizaciones. Son vasos comunicantes de un mismo ecosistema cívico.

Es fundamental trazar una distinción clarísima entre la acción de estas instituciones basadas en el capital social y el tradicional modelo de asistencia estatal. El Estado social de derecho, con sus programas de ayuda, transferencias condicionadas y subsidios, es absolutamente necesario para evitar que los sectores más vulnerables caigan en la miseria extrema. Sin embargo, el asistencialismo puro tiene un límite estructural severo: trata a la persona como un “beneficiario” perpetuo.

Por el contrario, el ecosistema asociativo y solidarista trata al ciudadano como un “agente”. Mientras el asistencialismo tiende a crear dependencia y, en sus peores manifestaciones políticas, clientelismo, el capital social organizado fomenta la autonomía, el mérito y la dignidad. Le entrega a las personas las herramientas para que sean ellas mismas las arquitectas de su movilidad social, y no rehenes de la voluntad del gobierno de turno.

*Una nación fuerte no es aquella donde el Estado lo resuelve todo, sino aquella donde los ciudadanos tienen la capacidad, los recursos y la organización para resolver sus problemas en libertad.*

Esta capacidad de agencia y autonomía se pone a prueba de manera dramática durante los grandes ciclos de crisis. A lo largo de las últimas décadas, Costa Rica, al igual que el resto del mundo, ha enfrentado choques económicos severos: la crisis de la deuda en los años ochenta, la recesión inmobiliaria global de 2008 y, más recientemente, la parálisis económica provocada por la pandemia. Cuando la macroeconomía se desploma, los presupuestos del gobierno se

agotan velozmente y las cadenas de suministro mundiales se rompen, las grandes superestructuras demuestran ser lentas y burocráticas para responder a la angustia inmediata de las familias.

Es precisamente en estas coyunturas críticas donde el capital social actúa como el verdadero escudo nacional. Durante las etapas más oscuras de recesión, han sido las instituciones intermedias —las cooperativas locales, las asociaciones de desarrollo y los fondos solidaristas— las primeras en desplegar mecanismos de contención. Han readecuado créditos en tiempo récord sin la asfixiante tramitología bancaria formal, han creado fondos de emergencia para los trabajadores con jornadas reducidas, han sostenido el consumo local en las comunidades alejadas y han evitado que miles de familias crucen la línea del no retorno hacia la pobreza estructural.

Esta resiliencia, esta capacidad de absorber el impacto y recuperarse, es el dividendo más alto que paga el capital social. Nos demuestra empíricamente que la cohesión no es un lujo sociológico para tiempos de bonanza, sino la estrategia de supervivencia económica más inteligente que un país puede adoptar en tiempos de incertidumbre.

Sin embargo, sería una grave irresponsabilidad intelectual contemplar este escudo con complacencia o dar por sentado que su fortaleza será

eterna. El capital social es una entidad viva y, como tal, está sujeto a la erosión y al desgaste.

Hoy, este entramado institucional enfrenta amenazas formidables que provienen de múltiples frentes. Por un lado, la tentación siempre presente de un Estado centralista y una burocracia desbordada que, en su afán de controlarlo y regularlo todo, amenaza con asfixiar la agilidad y la autonomía de estas organizaciones. Por otro lado, enfrentamos cambios sociológicos profundos: el aumento implacable del individualismo exacerbado, la hiper fragmentación de la sociedad y una preocupante desconexión entre las nuevas generaciones y las formas tradicionales de organización ciudadana.

Si el solidarismo y el resto del ecosistema asociativo costarricense desean seguir siendo el muro de contención democrático y el motor de prosperidad para las próximas décadas, no pueden quedarse anclados en las glorias de su pasado. El modelo, que demostró ser brillante para la era industrial y la sociedad del siglo XX, requiere una actualización profunda para dialogar con los retos de hoy.


Debe demostrar que su espíritu de cooperación organizada es capaz de sobrevivir y florecer en un mundo dominado por los algoritmos, la inteligencia artificial, el trabajo remoto y la inmediatez digital. Ese inmenso desafío, que definirá la vigencia de nuestra paz social en las próximas décadas, es precisamente el que abordaremos a profundidad en nuestro siguiente capítulo.



Capítulo 6

# Solidarismo ante la Revolución Digital

**El Reto de Mantener el Pulso  
Humano en una Economía Acelerada.**



*Sandra Cauffman ha insistido en que muchas de las limitaciones más grandes son mentales, y que la innovación, cuando está guiada por un propósito humano, puede abrir oportunidades antes impensables.*

**Ing. Sandra Cauffman, Costarricense Física y Especialista en Ingeniería Eléctrica, Alta Ejecutiva de la NASA.**

Hemos recorrido juntos, en las páginas anteriores, los pesados cimientos sobre los cuales se levantó nuestra paz social. Hemos hablado de leyes, de asambleas, de macroeconomía y de estructuras institucionales que, aunque invisibles a simple vista, sostienen el peso de nuestra república. Pero ahora, es momento de levantar la mirada de los planos arquitectónicos y abrir las ventanas para dejar entrar el viento del futuro. Es momento de hablar del mundo que ya no camina, sino que vuela.

El entorno en el que Alberto Martén concidió el solidarismo en 1947 era un mundo de certezas físicas. Las relaciones laborales se forjaban al calor de la fábrica, en el sonido metálico del reloj marcador, en la tertulia de la cafetería de la empresa y en el apretón de manos al finalizar la jornada. La empresa era un lugar geográfico específico; el trabajo era un destino al que uno acudía físicamente. En ese ecosistema tangible, organizar la solidaridad y construir confianza era un ejercicio presencial, humano, de miradas directas y voces en un mismo salón.

Hoy, ese paisaje ha mutado de una forma tan radical que, a ratos, nos deja sin aliento. La revolución digital no es simplemente la llegada de computadoras más rápidas o de programas informáticos más complejos; es un cambio absoluto en el ritmo, la forma y la textura de la existencia humana. Las paredes de la empresa se han disuelto en la nube. El reloj marcador ha sido reemplazado por la conexión perpetua de un teléfono móvil. Las cadenas de montaje industrial comparten ahora el protagonismo con algoritmos de inteligencia artificial, análisis masivo de datos y plataformas virtuales que operan a la velocidad de la luz.

En esta nueva topografía del trabajo, donde la pantalla a menudo reemplaza al rostro humano y el teletrabajo fragmenta a las planillas en miles de hogares dispersos, surge una pregunta que palpita con urgencia:

*La tecnología nos  
ha regalado la  
hiperconexión global,  
pero nos ha planteado  
el inmenso desafío de  
no perder la conexión  
humana en el pasillo.*

¿Cómo sobrevive una institución basada en el afecto, la confianza y la cooperación presencial, en una era de aislamiento digital?

Para algunos analistas pesimistas, la respuesta es lúgubre. Sostienen que el avance indetenible de la automatización y la virtualidad terminará por enfriar irremediablemente las relaciones humanas en el trabajo.

Argumentan que el solidarismo, con sus asambleas anuales y sus comités de crédito, es un artefacto de la era industrial, incapaz de seguirle el paso a la agilidad de los nativos digitales que hoy exigen respuestas en milisegundos.

Sin embargo, quienes han estudiado la profunda capacidad de adaptación del ser humano sabemos que esa visión es equivocada por una razón fundamental: la tecnología no elimina nuestra necesidad gregaria; simplemente la transforma. De hecho, en un mundo saturado de información fría y transacciones automatizadas, la necesidad de pertenecer a una comunidad genuina, de sentir respaldo y de confiar en

los demás se vuelve, paradójicamente, muchísimo más aguda.

El gran reto del solidarismo en el siglo XXI no es competir contra la tecnología, sino domesticarla y ponerla al servicio de la empatía. Las asociaciones solidaristas están llamadas a evolucionar, pasando de ser sólidas fortalezas financieras a convertirse en redes orgánicas de bienestar, fluidas y presentes en la vida del trabajador, sin importar desde dónde esté operando.

Debemos comprender que las nuevas generaciones, los millennials y la Generación Z, no rechazan la solidaridad; de hecho, son generaciones profundamente motivadas por el propósito, la equidad y la transparencia. Lo que rechazan, y con toda razón, es la burocracia lenta y el papeleo anacrónico. Un joven programador que hoy diseña aplicaciones desde su apartamento, o una ingeniera que coordina proyectos globales a través de videollamadas, no tiene la paciencia para esperar dos semanas a que un comité apruebe un crédito de emergencia llenando formularios de papel. Su vida transcurre en tiempo real, y esperan que sus instituciones hagan lo mismo.

Aquí es donde la revolución digital deja de ser una amenaza para convertirse en la herramienta de democratización más poderosa que el movimiento solidarista haya tenido jamás en sus manos.

Imaginemos las posibilidades reales. La tecnología permite llevar la transparencia a niveles que antes eran logísticamente imposibles. Hoy, un asociado no debería tener que esperar a la asamblea anual para conocer la salud de su fondo; debería poder visualizar en su teléfono, mediante gráficos interactivos y claros, cómo su aporte mensual crece, dónde están invertidos los excedentes colectivos y cuál es el impacto social de su asociación en la comunidad.

*El solidarismo moderno debe ser tan ágil como una aplicación móvil y tan cálido como el apretón de manos que le dio origen.*

La confianza ya no se alimenta únicamente de la palabra empeñada, sino de la visibilidad absoluta y constante de los datos.

Además, las herramientas digitales ofrecen un ecosistema fértil para reinventar la participación democrática. Si bien la asamblea presencial tiene un valor ritual y cívico que no debe desaparecer, la tecnología permite habilitar consultas permanentes, votaciones seguras mediante aplicaciones descentralizadas y foros de debate continuo. Las decisiones pueden tomarse de manera mucho más horizontal y rápida, recogiendo el pulso de miles de trabajadores dispersos geográficamente, pero unidos por una misma plataforma digital de copropiedad.

Este es el verdadero espíritu de innovación. No se trata simplemente de escanear los documentos de crédito para subirlos a un servidor o de abrir una página web informativa; se trata de una metamorfosis cultural. El solidarismo del futuro se entiende como una red vibrante, un organismo vivo que utiliza los datos no para vigilar al trabajador, sino para anticiparse a sus necesidades, ofreciendo soluciones de bienestar personalizadas, educación financiera a medida y un acompañamiento que se siente cercano incluso a través de una pantalla.

Pero para lograr esta alquimia entre el alma solidaria y el cerebro digital, el liderazgo de las organizaciones debe estar dispuesto a desaprender. Debemos perder el miedo a la velocidad. Costa Rica tiene en sus manos la oportunidad de exportar un nuevo modelo al mundo: la demostración palpable de que la eficiencia brutal de la era digital y la calidez del bienestar humano no son fuerzas opuestas, sino los dos hemisferios necesarios para el trabajo del futuro.

Para comprender verdaderamente el tamaño del reto que la revolución digital le plantea a nuestras instituciones sociales, debemos observar con agudeza cómo ha cambiado la naturaleza misma del trabajo cotidiano. Durante el siglo XX, el modelo laboral estaba fundamentado en la previsibilidad. Las jornadas tenían un inicio y un fin claramente marcados por el sonido de una sirena o el registro de una tarjeta. El espacio físico era compartido, y la supervisión era ejercida por otro ser humano que, con

sus virtudes y defectos, podía comprender el cansancio, la enfermedad o la angustia de un colaborador.

Hoy, ese paradigma se está desmoronando a una velocidad vertiginosa frente a lo que los sociólogos denominan la “gestión algorítmica”. En un número creciente de industrias, las decisiones sobre a quién contratar, cómo evaluar el rendimiento, cómo asignar las tareas y hasta cuándo prescindir de un trabajador, ya no las toma un gerente de carne y hueso, sino un sistema de inteligencia artificial que mide la productividad en milisegundos.

*Si el siglo pasado el reto fue proteger al trabajador de la explotación física, el gran reto de este siglo es protegerlo de la invisibilidad y del aislamiento digital.*

Esta eficiencia algorítmica es asombrosa desde el punto de vista financiero, pero es inherentemente fría, ciega a la condición humana y peligrosamente aislante.

En este escenario de hiper-cuantificación, el solidarismo está llamado a ser el contrapeso humano indispensable. Si la empresa moderna utiliza los datos y la tecnología para maximizar la eficiencia y extraer el mayor valor posible del tiempo del colaborador, la asociación solidarista debe utilizar esa misma tecnología, con igual o mayor sofisticación, para maximizar el bienestar, proteger la salud mental y garantizar la estabilidad financiera de sus afiliados. La tecnología, desprovista de valores, tiende a la concentración; la tecnología guiada por los principios de la solidaridad puede convertirse en la mayor red de seguridad jamás creada.

Hablemos de una transformación que debe ocurrir de inmediato: el paso de la reacción financiera a la prevención inteligente. Históricamente, las asociaciones solidaristas han operado bajo un modelo reactivo. El trabajador experimenta un problema económico, se acerca a la asociación,

llena una solicitud de crédito, un comité evalúa su capacidad de pago y se le otorgan los fondos. Este modelo funcionó maravillosamente durante décadas, pero en la economía de la inmediatez, resulta insuficiente.

Imaginemos, por un momento, un ecosistema solidarista moderno que utilice el análisis de datos masivos (Big Data) no para vigilar o castigar, sino para cuidar. Con el consentimiento absoluto y transparente del afiliado, los sistemas informáticos de la asociación podrían detectar patrones de estrés financiero mucho antes de que el trabajador caiga en la quiebra. Si el sistema nota que un afiliado está recurriendo constantemente a adelantos de salario o que sus niveles de endeudamiento externo están rozando límites peligrosos, la asociación no debería esperar a que esa persona colapse para negarle un crédito por “falta de liquidez”.

Por el contrario, ese es el momento exacto en el que el solidarismo del futuro interviene proactivamente. A través de la misma plataforma digital, la asociación puede ofrecer asesoría financiera personalizada, reestructuraciones preventivas de deuda y educación económica diseñada a la medida de esa familia.

El solidarismo moderno no debe conformarse con ser el salvavidas que se lanza cuando el trabajador ya se está ahogando; debe ser el radar inteligente que le enseña a navegar antes de la tormenta.

Este nivel de atención personalizada nos lleva a otro de los inmensos desafíos de nuestra época: el trabajador “invisible” y la disolución del centro de trabajo.

Con la explosión del teletrabajo y la consolidación de equipos globales distribuidos, miles de costarricenses hoy trabajan desde sus salas de estar, conectándose con colegas que viven en otros continentes y a los que quizás nunca llegarán a conocer en persona.

Este aislamiento físico tiene consecuencias sociológicas profundas. El teletrabajo ofrece una indudable flexibilidad y ha democratizado el acceso a oportunidades internacionales, pero también ha eliminado los espacios orgánicos donde se construía la confianza. Ya no existe el encuentro casual en el pasillo, la conversación en la cafetería, ni la asamblea multitudinaria en el gimnasio de la empresa. El tejido social se deshilacha cuando la única interacción entre compañeros se reduce a correos electrónicos

transaccionales y videollamadas estrictamente laborales.

**¿Cómo se construye capital social en el ciberespacio?** La respuesta exige que el solidarismo trascienda su función puramente financiera para convertirse en un arquitecto de comunidades virtuales y redes de apoyo emocional. Las plataformas digitales de las asociaciones deben incluir espacios seguros para el acompañamiento psicológico, foros de intercambio de conocimientos, y mecanismos para celebrar los logros colectivos. Deben ser el ancla de humanidad en medio de un mar de conexiones superficiales. El sentido de pertenencia ya no estará atado a un edificio de concreto, sino a la certeza de que, al otro lado de la pantalla, existe una red organizada dispuesta a respaldar al afiliado en sus momentos de vulnerabilidad.

Pero la revolución digital también nos enfrenta a una realidad económica mucho más dura, que amenaza con dejar por fuera del modelo a cientos de miles de ciudadanos: la consolidación de la economía colaborativa, el trabajo independiente y los nómadas digitales.

El modelo original de Alberto Martín fue diseñado con la brillantez necesaria para su época: requería una empresa formal, un patrono claramente identificado y una planilla estable donde se pudiera descontar el ahorro mensual y depositar el aporte patronal. Hoy, sin embargo, el mercado laboral se está llenando de programadores independientes (freelancers), conductores de plataformas de movilidad, repartidores de aplicaciones y consultores por proyecto. Estas personas, que representan el futuro del trabajo ágil, viven en una zona de profunda desprotección. Generan riqueza, pero carecen de la red de seguridad que ofrece la cesantía, las vacaciones pagadas o el acceso a un fondo solidario.

Nuestra arquitectura social corre el riesgo de volverse un museo si solo protege a quienes tienen un contrato tradicional, ignorando a la inmensa legión de trabajadores independientes que hoy sostienen la economía digital.

Si el movimiento solidarista desea mantener su relevancia histórica y su impacto a nivel nacional, debe tener la audacia de expandir sus fronteras

jurídicas y conceptuales. Debe liderar el debate sobre cómo crear “asociaciones solidaristas de industria” o “fondos mutuos de trabajadores independientes”. A través de plataformas digitales descentralizadas, un trabajador independiente podría aportar voluntariamente a un fondo colectivo, generando su propia red de seguridad crediticia y de inversión, incluso si hoy trabaja para tres clientes distintos y mañana para otros cinco. La tecnología blockchain y los contratos inteligentes (smart contracts) ofrecen hoy las herramientas técnicas para administrar estos fondos de manera atomizada, segura y sin la necesidad de una figura patronal tradicional centralizada. El reto no es técnico; es de imaginación legal y audacia política.

Asimismo, debemos abordar la inminente amenaza del desplazamiento laboral por la automatización. La inteligencia artificial no es una película de ciencia ficción; es una realidad que ya está redactando contratos, analizando exámenes médicos, programando software y automatizando la manufactura. Miles de puestos de trabajo operativos y administrativos rutinarios desaparecerán o se transformarán radicalmente en la próxima década.

Frente a este tsunami tecnológico, la función de la asociación solidarista como protectora del futuro del trabajador adquiere una dimensión de urgencia nacional. La respuesta tradicional del sindicalismo de choque frente a la tecnología suele ser la resistencia, la protesta y el intento fútil de prohibir la innovación para salvar el puesto de trabajo. La historia demuestra que ese camino siempre termina en el fracaso y en la pérdida de competitividad de todo el país.

La respuesta solidarista, fiel a su ADN de cooperación y visión de futuro, debe ser radicalmente distinta: la reconversión profesional financiada.

*La mejor protección  
contra la  
automatización no es  
prohibir las máquinas,  
sino elevar el intelecto  
humano. La educación  
continua es el nuevo  
derecho laboral del  
siglo XXI.*

En esta nueva era, el crédito más importante que otorgue una asociación no será necesariamente para comprar un automóvil último modelo o para remodelar una cocina, sino para financiar la capacitación tecnológica de sus afiliados. Las asociaciones solidaristas deben convertirse en puentes educativos, sellando alianzas con universidades, plataformas de aprendizaje global e institutos técnicos. Deben destinar una parte sustancial de sus

excedentes no solo a repartir dividendos a fin de año, sino a crear fondos de becas para que el operario de hoy pueda convertirse en el analista de datos de mañana. Proteger al trabajador en la era digital significa garantizar su empleabilidad permanente, asegurándose de que su mente siempre esté un paso por delante del algoritmo.

Finalmente, la revolución digital nos ofrece la oportunidad dorada de resolver uno de los problemas históricos que más daño le hace a cualquier institución: la desconfianza generada por la opacidad. Cuando el manejo de los fondos se vuelve oscuro, cuando las decisiones de inversión se toman a puerta cerrada y cuando la información financiera llega tarde a manos de los afiliados, el capital social se destruye en cuestión de segundos.

La tecnología nos permite aspirar a la transparencia absoluta e inquebrantable. Mediante el uso de plataformas abiertas y tecnologías de registro inmutable, cada asociado podría tener la capacidad de trazar el recorrido exacto de sus aportes en tiempo real. Podría verificar en qué instrumentos del Estado o de la empresa privada están invertidos sus ahorros, cuáles son las tasas de retorno diario y cuál es el nivel de riesgo de la cartera.

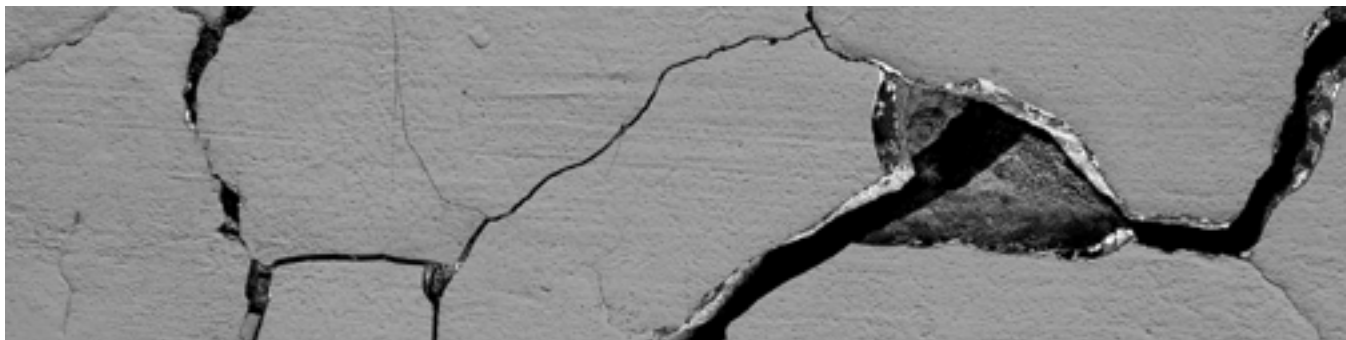
Cuando la información fluye con esta limpieza y a esta velocidad,

las asambleas dejan de ser espacios de sospecha, auditoría forense o recriminación, para convertirse en verdaderos foros de pensamiento estratégico. La confianza se vuelve verificable. Y una confianza verificable es la base más sólida que puede existir para construir el desarrollo económico.

El solidarismo costarricense se encuentra, sin lugar a dudas, en la encrucijada más fascinante de su historia. Puede elegir el camino de la comodidad, manteniendo sus prácticas del siglo XX y conformándose con administrar las planillas de los sectores formales más tradicionales, mientras observa cómo la nueva economía pasa a su lado dejándolo atrás. O puede abrazar la incomodidad de la innovación, utilizando el poder masivo de las redes digitales para reinventar la cooperación humana, extendiendo su manto protector a los nuevos trabajadores, educando a sus afiliados para el futuro y demostrando que el humanismo y la alta tecnología son, en el fondo, los mejores aliados.

Si logramos ejecutar esta metamorfosis, no solo estaremos garantizando la viabilidad económica de cientos de miles de familias en un mundo incierto, sino que Costa Rica podrá decirle al mundo, una vez más, que ha encontrado la fórmula para que el futuro no sea un lugar que nos arrase, sino una obra que construimos juntos, con las herramientas más modernas y con el corazón anclado en la solidaridad profunda.






## Capítulo 7

# La Gran Deuda

**El País Dividido y el Reto Urgente de  
Expandir Nuestro Escudo Social.**



*La costarricense Elizabeth Odio Benito ha sostenido que la paz no puede entenderse únicamente como la ausencia de conflicto, sino como la presencia efectiva de justicia, equidad y dignidad para todas las personas.*

**Elizabeth Odio Benito, Jueza internacional,  
ex Vicepresidenta de la República y Defensora de los Derechos Humanos.**

Hasta este punto de nuestro recorrido, hemos analizado con orgullo justificado las extraordinarias herramientas que Costa Rica logró diseñar para garantizar la paz productiva. Hemos desmenuzado la genialidad de un sistema que transformó el conflicto laboral en una mesa de socios, y hemos celebrado la solidez de un escudo social que protege a cientos de miles de familias. Sin embargo, todo ejercicio intelectual honesto exige el valor de mirar no solo la luz de nuestros logros, sino también la sombra de nuestros fracasos. Y hoy, la sombra más grande y amenazante que se proyecta sobre el futuro de nuestra nación tiene un nombre estadístico frío, pero un rostro humano desgarrador: la informalidad.

No podemos seguir escribiendo la historia de nuestro éxito institucional fingiendo que esa sombra no existe. Hoy, cerca de la mitad de la fuerza laboral de nuestro país se despierta cada mañana para trabajar en la informalidad. Son casi un millón de costarricenses que sudan, emprenden, producen y sostienen a sus familias, pero que lo hacen completamente al margen de la arquitectura social que tanto celebramos.

Esta es la gran fractura de nuestro tiempo. Vivimos, dolorosamente, en una nación dividida en dos realidades paralelas que comparten un mismo territorio físico, pero que habitan universos económicos totalmente distintos.

Por un lado, existe la Costa Rica formal, conectada a los mercados globales, protegida por el Código de Trabajo, resguardada por la seguridad social y cobijada por las asociaciones solidaristas o el cooperativismo. Quien vive en este lado de la frontera goza de previsibilidad: sabe cuándo recibirá su salario, puede planificar unas vacaciones, tiene acceso a crédito con tasas reguladas y acumula una cesantía para el futuro.

Por el otro lado, existe una Costa Rica sumergida en la economía de sobrevivencia. Es la realidad de la mujer que vende alimentos preparados desde la ventana de su casa, del agricultor independiente que no logra formalizar su parcela, del joven técnico que trabaja por servicios profesionales sin garantías, y del comerciante urbano que opera sin permisos. Para ellos, la vida es una emergencia permanente. Si se enferman un día, ese día no hay ingresos en la mesa. Si enfrentan un imprevisto, no existe un fondo de ahorro que los respalde.

La informalidad no es simplemente la ausencia de un contrato firmado; es la condena a vivir en un estado de vulnerabilidad perpetua, donde un solo tropiezo médico o económico puede destruir a una familia entera.

El impacto psicológico y social de esta exclusión es devastador. Cuando una persona vive en la informalidad, el sistema financiero tradicional le cierra las puertas en la cara. Un trabajador independiente,

por más honesto y trabajador que sea, es visto por la banca tradicional como un “perfil de alto riesgo”. Al no tener acceso a un crédito formal para comprar una herramienta, arreglar el techo de su casa o pagar una receta médica urgente, este ciudadano queda a merced del mercado negro del dinero.

Es aquí donde germinan las peores tragedias de nuestra actualidad. La explosión del crédito informal extorsivo —el tristemente célebre “gota a gota”— que hoy desangra nuestros barrios y eleva los índices de violencia, no es un fenómeno policial aislado; es la consecuencia económica directa de haber dejado a la mitad del país sin opciones financieras reales. Cuando el escudo institucional no cobija a la gente, las mafias ocupan ese vacío.

Debemos entender que la informalidad destruye el capital social del que hablamos en capítulos anteriores. Un ciudadano excluido del sistema, que siente que las reglas del juego están diseñadas en su contra y que

el Estado solo se le acerca para cobrarle impuestos o multarlo, termina por desconectarse del pacto democrático. Comienza a ver a las instituciones no como aliadas, sino como obstáculos. Y una democracia donde la mitad de la población se siente ajena al sistema productivo formal es una democracia que camina al borde del precipicio.

***¿Cómo llegamos a este punto?*** La respuesta es compleja, pero pasa por reconocer que hemos construido un Estado sumamente rígido. Durante décadas, nuestra legislación laboral y tributaria fue diseñada pensando exclusivamente en las grandes fábricas, en los horarios fijos y en las planillas tradicionales. En nuestro afán por proteger los derechos del trabajador formal, fuimos levantando un muro de requisitos, cargas sociales y trámites burocráticos tan alto y tan costoso, que terminó dejando afuera a los emprendimientos más pequeños y a las formas de trabajo emergentes. Creamos una fortaleza bellísima, pero le pusimos un puente levadizo que pocos pueden cruzar.

Y es aquí, en medio de esta crisis de exclusión, donde el movimiento solidarista tiene que mirarse al espejo y plantearse la pregunta más incómoda e importante de su historia: ¿Nos conformaremos con ser un club exclusivo para los que lograron entrar a la formalidad, o tendremos la audacia de convertirnos en el puente que traiga a los excluidos hacia la seguridad?

El solidarismo nació en 1947 para resolver la tensión entre el patrono y el obrero dentro de la fábrica. Cumplió esa misión de manera magistral. Pero la historia no se detiene, y el gran conflicto del siglo XXI en Costa Rica ya no es solo entre el capital y el trabajo formal; el gran conflicto hoy es entre la inclusión y la exclusión. Entre los que están adentro de la red de seguridad y los que sobreviven afuera.

Si las asociaciones solidaristas limitan su visión a administrar el ahorro de quienes ya tienen un buen empleo, seguirán siendo exitosas financieramente, pero perderán su relevancia como motor de transformación nacional. El solidarismo no es un banco; es un movimiento social. Y como movimiento social, su vocación última

debe ser la de expandir la democracia económica a la mayor cantidad de ciudadanos posible.

*El éxito del modelo costarricense no puede medirse por qué tan cómodos viven los que están adentro del sistema, sino por nuestra capacidad estructural para abrirle la puerta a los que siguen afuera.*

Las herramientas conceptuales para iniciar esta apertura ya existen dentro del mismo ADN solidarista: la agrupación voluntaria, el ahorro sistemático, la autogestión y el crédito basado en la confianza y el conocimiento mutuo. Lo que nos ha faltado es la imaginación jurídica y la voluntad política para adaptar estas herramientas a la realidad de la calle.

Debemos atrevernos a pensar en mecanismos disruptivos. ¿Por qué no diseñar estructuras que permitan a grupos de trabajadores independientes, a asociaciones

de productores locales o a clústeres de pequeños emprendedores, crear sus propios fondos solidarios? Si un banco no confía en un electricista independiente para prestarle dinero, una asociación mutual formada por cien técnicos independientes sí podría hacerlo, porque se conocen, comparten la misma realidad y pueden evaluar el riesgo desde la confianza comunitaria, operando bajo los mismos principios de transparencia que una asociación solidarista tradicional.

Para derribar el inmenso muro de la informalidad, debemos tener el coraje cívico de someter a revisión nuestras propias creaciones legales. La Ley de Asociaciones Solidaristas, promulgada en su forma moderna en 1984, fue un triunfo legislativo absoluto para su tiempo. Sin embargo, su diseño original parte de una premisa que hoy resulta excluyente: asume que la única forma legítima y estable de trabajo es aquella que ocurre bajo la subordinación directa de un patrono formal. Si no hay un contrato laboral tradicional, la ley actual dicta que no puede haber solidarismo.

Esta rigidez jurídica, por bien intencionada que haya sido en el siglo pasado, se ha convertido hoy en una camisa de fuerza. La realidad de nuestras calles y de nuestra economía digital avanza muchísimo más rápido que las reformas en la Asamblea Legislativa. Si queremos que el solidarismo sea verdaderamente el motor de un nuevo pacto social inclusivo, debemos diseñar y legalizar lo que podríamos llamar el “Solidarismo de Gremio” o las “Asociaciones Solidaristas de Trabajadores Independientes”.

Para visualizar la potencia de este cambio, tomemos un ejemplo de nuestra cotidianidad económica. Pensemos en un cantón agrícola donde existen doscientos pequeños productores independientes, o en una zona urbana donde laboran quinientos técnicos, electricistas y constructores por cuenta propia, o en la creciente legión de jóvenes que operan como conductores en plataformas digitales de movilidad. Hoy, cada uno de ellos enfrenta sus emergencias económicas en absoluta soledad. Si su vehículo se avería, si su cosecha sufre por el clima o si sus herramientas de trabajo se dañan, el sistema financiero formal les niega el auxilio porque sus ingresos son “fluctuantes” y carecen de una orden patronal para garantizar el pago.

¿Qué ocurriría si la ley permitiera a estos ciudadanos agruparse en una asociación solidarista sectorial o territorial? Al unir a quinientos trabajadores independientes en un fondo común, la vulnerabilidad individual se transforma inmediatamente en fortaleza colectiva.

El gran obstáculo intelectual que suele plantearse ante esta propuesta es de naturaleza financiera: si no existe un patrono formal, ¿quién aporta ese famoso componente patronal que hace

La pobreza y la informalidad aíslan al individuo, convenciéndolo de que su fragilidad es un problema personal. El solidarismo le demuestra que su fragilidad, cuando se une a la de otros, se convierte en poder económico.

crecer aceleradamente a los fondos solidaristas tradicionales? Es aquí donde Costa Rica debe aplicar su mayor ingenio institucional.

En un modelo de solidarismo para trabajadores independientes, el capital de arranque y crecimiento puede provenir de un ecosistema de corresponsabilidad mucho más amplio. En primer lugar, del ahorro

voluntario, constante y disciplinado del propio trabajador independiente, facilitado a través de plataformas digitales que deduzcan automáticamente micro-montos de sus transacciones diarias.

En segundo lugar, debemos involucrar a las grandes cadenas de valor. Si una corporación transnacional adquiere los productos de cientos de pequeños agricultores independientes, o si una plataforma tecnológica global genera sus ingresos gracias a miles de repartidores en nuestras calles, la legislación podría establecer que un pequeño porcentaje de esa facturación comercial se destine directamente a nutrir los fondos solidaristas de esos trabajadores independientes. Esto no sería un impuesto que se pierde en la inmensa y a veces ineficiente caja única del Estado, sino un aporte de responsabilidad social empresarial que va directo al patrimonio, al crédito y al bienestar de las personas que sostienen su cadena de suministro.

Además, el propio Estado social de derecho encontraría en estas asociaciones a su mejor aliado estratégico. Históricamente, las instituciones públicas como el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) o el Sistema de Banca para el Desarrollo han luchado por colocar recursos de manera eficiente en la base de la pirámide, enfrentándose a altas tasas de fracaso por falta de acompañamiento. Si el Estado utilizara a estas nuevas asociaciones solidaristas independientes como entidades de segundo piso para canalizar fondos de garantía, capital semilla o subsidios temporales, el impacto sería infinitamente superior. Las decisiones de crédito y apoyo estarían vigiladas por la propia comunidad de trabajadores, bajo los estrictos principios de transparencia y auditoría que caracterizan al modelo solidarista.

El Estado gasta fortunas intentando rescatar a individuos aislados que siempre vuelven a caer. La verdadera inversión social consiste en fortalecer a las organizaciones para que la gente aprenda a rescatarse a sí misma.

Esta propuesta de expansión solidarista ataca también uno de los debates más complejos y desgastantes que enfrenta nuestra institucionalidad actual: la formalización ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Ministerio de Hacienda.

Nuestra estrategia país para formalizar a los trabajadores independientes ha sido, durante décadas, profundamente punitiva. El Estado se acerca al trabajador informal mostrándole un garrote: le exige que se inscriba, le cobra cuotas que a menudo superan su capacidad real de pago, y lo amenaza con multas y cobros retroactivos que pueden llevarlo a la quiebra y a la pérdida de su patrimonio. Frente a este panorama, es perfectamente racional que el trabajador informal decida esconderse del radar del Estado. Para muchos, formalizarse, bajo las reglas actuales, es un sinónimo de suicidio financiero.

El solidarismo ofrece una ruta radicalmente distinta: la formalización por atracción. Imaginemos que la afiliación a una asociación solidarista de trabajadores independientes sirviera como un puente gradual hacia la seguridad social. Cuando un ciudadano descubre que al asociarse obtiene acceso inmediato a crédito justo para su negocio, que genera un fondo de ahorro real para su vejez, que puede asegurar sus herramientas de trabajo y que encuentra una red de apoyo técnico entre sus pares, ese trabajador deseará pertenecer a la organización.

La asociación, al operar en la formalidad, se convierte en el vehículo legal y administrativo que le ayuda a ese trabajador a ordenar sus finanzas y a integrarse al sistema de salud y de pensiones de una manera estructurada, quizás negociando pólizas colectivas o esquemas de aseguramiento progresivo que el trabajador solitario jamás podría conseguir por su cuenta. Pasamos de un Estado que persigue y castiga, a una institucionalidad que atrae, protege e incluye.

Debemos tener la claridad mental para aceptar que el mundo del empleo para toda la vida, bajo el techo de una sola fábrica, es una realidad que pertenece al siglo XX y que no volverá. El trabajo por proyectos, el emprendedurismo por necesidad, el autoempleo y la prestación de servicios intermitentes son la norma del presente y serán la regla del futuro.

Dejar que este inmenso sector de la población costarricense navegue a la deriva, sin la protección de nuestro escudo social, es traicionar el propósito mismo por el cual construimos esta democracia. Si seguimos

midiendo el éxito de nuestro modelo laboral únicamente por los beneficios que obtienen quienes ya están cómodamente instalados en la economía formal, sufriremos de una ceguera institucional imperdonable.

No podemos seguir defendiendo con orgullo un sistema de protección social que hoy deja a la mitad de nuestros compatriotas a la intemperie. La paz no es un privilegio para los que tienen contrato; debe ser el derecho de todo el que trabaja.

El movimiento solidarista costarricense tiene hoy frente a sí la misión más noble y compleja de su historia. Ya demostró, hace casi ocho décadas, que tenía la capacidad intelectual y moral para armonizar la relación entre

el empresario y el trabajador asalariado. Hoy, el país le exige dar el siguiente gran salto evolutivo: debe salir de las fronteras físicas de la empresa tradicional y salir a las calles, a los campos, a las carreteras y a las plataformas digitales, para extender su red de confianza, ahorro y democracia económica a quienes más lo necesitan.

Esta expansión no es una obra de caridad. Es una medida de emergencia nacional. Porque en la Costa Rica del siglo XXI, o logramos construir un país donde quepamos todos en dignidad y prosperidad, o terminaremos por no haber ninguno en medio de la fractura social y la inseguridad.

Estamos llamados a rediseñar la esperanza, y tenemos las herramientas en nuestras propias manos para hacerlo.






Capítulo 8

# Blindando la Confianza

**El Rigor Administrativo y la Transparencia  
Contra la Corrupción Institucional.**



*El Ex Presidente Cleto González,  
anhelaba una República libre, donde  
el ciudadano no debe obediencia  
ciega a sus dirigentes, sino a la ley y  
a la ética. Cuando los recursos son  
de la comunidad, la transparencia  
no es una cortesía del gobernante,  
es una obligación sagrada.*

**Cleto González Viquez,  
Ex Presidente de la República y Benemérito de la Patria.**

A lo largo de nuestra historia latinoamericana, hemos sido testigos de una tragedia recurrente: la creación de instituciones con propósitos extraordinariamente nobles que, con el paso del tiempo, terminan colapsando desde adentro. Cooperativas que nacieron para liberar al agricultor y terminaron enriqueciendo solo a sus gerentes; sindicatos fundados para defender al trabajador que se transformaron en plataformas de poder político personal; instituciones del Estado diseñadas para proteger a los vulnerables que acabaron devoradas por el clientelismo burocrático.

Esta constante histórica nos arroja una lección brutal y directa: las instituciones no sobreviven únicamente por la belleza de sus ideales fundacionales. Los buenos propósitos, por sí solos, son dolorosamente frágiles. Las organizaciones sociales, financieras y democráticas sobreviven exclusivamente cuando logran blindar la confianza ciudadana a través de una gobernanza implacable y una ética inquebrantable.

Cuando hablamos del movimiento solidarista costarricense, este imperativo adquiere dimensiones monumentales. No estamos frente a pequeños clubes de barrio o cajas chicas de beneficencia. Estamos hablando de cientos de organizaciones que, en su conjunto, administran miles de millones de colones. Estos recursos no cayeron del cielo; representan el sudor, el esfuerzo diario, las madrugadas y los ahorros de toda la vida de cientos de miles de trabajadores. Representan, además, la cesantía y el respaldo familiar frente a la incertidumbre. Administrar ese nivel de riqueza colectiva no es un simple encargo contable; es, ante todo, un mandato moral supremo.

El mayor peligro para una institución no siempre viene de sus enemigos externos; muchas veces germina en el silencio cómplice, la opacidad y la falta de controles en sus propias mesas directivas.

En los años fundacionales del solidarismo, las asociaciones operaban en entornos productivos mucho más pequeños. El dueño de la fábrica conocía el nombre de los hijos de sus operarios, la junta

directiva estaba conformada por compañeros que almorzaban juntos todos los días, y la palabra empeñada o un simple apretón de manos bastaban para garantizar el buen uso de los fondos. La confianza era directa, presencial y afectiva.

Hoy, la complejidad de nuestra economía hace que esa confianza puramente afectiva sea insuficiente y, francamente, peligrosa. Vivimos en la era de los mercados financieros globalizados, de los ciberataques, de la volatilidad de las tasas de interés y de las sofisticadas estafas corporativas. Frente a este panorama, la confianza ya no puede depender exclusivamente de la buena fe de quienes ocupan los puestos de liderazgo; la confianza tiene que estar institucionalizada.

Aquí es donde entra el concepto indispensable de la “gobernanza”. La gobernanza no es otra cosa que el sistema de reglas, prácticas y procesos mediante el cual se dirige y controla una organización. Es la arquitectura interna que asegura que el poder esté distribuido, que las decisiones de inversión pasen por filtros técnicos rigurosos, que existan contrapesos efectivos y que nadie, absolutamente nadie, tenga el control absoluto

sobre el patrimonio de los demás.

Lamentablemente, el éxito financiero puede convertirse en el peor enemigo de la gobernanza. Cuando una asociación solidarista es sumamente rentable y entrega excelentes dividendos a final de año, existe una tentación natural en la base de asociados a relajarse. La asamblea general, que debería ser el foro máximo de fiscalización democrática, corre el riesgo de convertirse en un simple aplauso automático. Los asociados dejan de preguntar cómo se lograron esos rendimientos, qué nivel de riesgo se está asumiendo o a quién se le están otorgando los créditos comerciales más grandes.

Ese es el momento exacto en el que germina la semilla de la captura institucional. La “captura” ocurre cuando un pequeño grupo —ya sea una junta directiva que se eterniza en el poder, una gerencia administrativa sin supervisión, o incluso una gerencia general de la empresa que intenta utilizar a la asociación como su banco personal— toma el control de facto de los recursos colectivos para beneficio propio o corporativo.

Para evitar esta descomposición, el solidarismo del siglo XXI requiere imponerse un estándar ético y de rendición de cuentas muy superior al mínimo que exige la ley. La ley es el piso, pero la ética debe ser el techo.

En primer lugar, esto exige profesionalizar los comités de inversión y de crédito. La democracia garantiza que cualquier trabajador pueda ser elegido a la junta directiva, lo cual es vital, pero esa misma junta tiene el deber fiduciario de rodearse de asesores técnicos independientes.

*Una asamblea general silenciosa, que aprueba presupuestos sin leerlos y reelige directivas sin cuestionarlas, es el primer síntoma de una democracia económica en estado de coma.*

Las decisiones sobre dónde invertir millones de colones en títulos valores, desarrollos inmobiliarios o fideicomisos no pueden tomarse por intuición o por “compadrazgo”. Cada inversión debe estar justificada por estudios de riesgo que protejan el capital de la volatilidad del mercado.

En segundo lugar, se requiere establecer muros de fuego irrompibles para manejar los conflictos de interés. El solidarismo funciona gracias a la armonía obrero-patronal, pero esa armonía no significa sumisión. Si la empresa atraviesa una crisis de liquidez, la asociación solidarista no puede ni debe ser presionada para prestarle fondos en condiciones desventajosas o sin garantías reales, poniendo en riesgo el ahorro de los trabajadores para salvar el negocio del patrono. Las reglas de independencia financiera deben ser sagradas y estar claramente codificadas en los estatutos de cada organización.

Pero la gobernanza no es solo un conjunto de prohibiciones y candados; tiene un poder transformador y educativo fascinante. Retomemos la premisa central de que el solidarismo es una escuela de ciudadanía. Cuando una asociación implementa canales de denuncia anónima para prevenir el fraude, cuando publica sus estados financieros con claridad meridiana y exige que sus dirigentes rindan cuentas de cada centavo en asambleas abiertas, está enviando un mensaje cultural potentísimo a sus afiliados.

El trabajador que aprende, dentro de su empresa, a leer un balance de situación, a cuestionar un gasto injustificado y a exigir transparencia a sus representantes, transfiere automáticamente esas exigencias al ámbito nacional. Un ciudadano educado en la cultura de la gobernanza solidarista es un ciudadano que no tolerará el despilfarro en su municipalidad, que leerá con ojo crítico el presupuesto de la República y que castigará en las urnas la corrupción política.

Las asociaciones solidaristas deben verse a sí mismas como las guardianas de un faro moral. En un país que, como tantos otros, a menudo se siente asfixiado por los escándalos de corrupción en la obra pública o en la administración gubernamental, las instituciones del ecosistema social

están llamadas a ser la reserva de decencia de la nación. No pueden permitirse el más mínimo margen de duda sobre su integridad.

Para que la confianza deje de ser una abstracción romántica y se convierta en una garantía operativa, las instituciones del ecosistema asociativo deben implementar mecanismos modernos, audaces y, en ocasiones, incómodos. El primer gran mecanismo para institucionalizar la transparencia, y quizás uno de los más difíciles de asimilar en nuestra cultura organizacional, es la rotación estricta y obligatoria en los puestos de poder.

Existe un fenómeno psicológico profundamente humano y peligroso que acecha a las organizaciones exitosas: el mito del líder indispensable. Cuando una junta directiva o un gerente logran llevar a una asociación solidarista a niveles de rentabilidad extraordinarios, la reacción natural de la asamblea es premiarlos con la reelección continua. “Si no está roto, no lo arregles”, reza el refrán popular. Sin embargo, la historia de las finanzas sociales nos advierte que el poder prolongado, incluso aquel que nace de las mejores intenciones, tiende inexorablemente a calcificarse.

La falta de rotación genera puntos ciegos. Quienes llevan demasiados años en un mismo cargo comienzan a confundir la institución con su propio patrimonio, se vuelven intolerantes a la crítica, dejan de innovar y, lo que es más grave, comienzan a rodearse de lealtades incondicionales en lugar de asesores técnicos objetivos. La verdadera lealtad hacia una asociación no se demuestra aferrándose al puesto, sino preparando el camino para que otros asuman el relevo.

Garantizar la alternancia democrática mediante topes de reelección en los estatutos oxigena a la organización. Permite que nuevas visiones evalúen la salud de la cartera de crédito, que se cuestionen inversiones que quizás se hacían “por costumbre” y que la base de afiliados sienta que el acceso

Una institución madura es aquella que no depende de líderes irremplazables. El mayor legado de una buena junta directiva no son sus rendimientos financieros, sino su capacidad para entregar el poder a una nueva generación preparada.

a la toma de decisiones está verdaderamente abierto para todos, y no secuestrado por una élite administrativa.

El segundo gran pilar para blindar la gobernanza en este siglo es la utilización estratégica de la tecnología como herramienta de auditoría constante. Durante décadas, la “transparencia” se entendió como el acto de imprimir un informe financiero de cincuenta páginas, lleno de tecnicismos contables, y entregarlo una vez al año durante la asamblea ordinaria. En el vertiginoso mundo actual, esa práctica es el equivalente a conducir un vehículo mirando por el espejo retrovisor. La información que llega doce meses tarde no previene el error; solo sirve para documentar el desastre.

La tecnología moderna nos permite democratizar el escrutinio. Los sistemas de información deben estar diseñados para que cada afiliado, desde la aplicación en su teléfono móvil, no solo vea su estado de cuenta personal, sino que pueda monitorear en tiempo real los indicadores de salud de la asociación. ¿Cuál es el índice de morosidad este mes? ¿Qué porcentaje del fondo está invertido en instrumentos del Estado y cuánto en el sector privado? ¿A cuánto ascienden los gastos operativos de la administración?

La opacidad prospera en el monopolio de la información. Cuando los datos financieros se abren en tiempo real a todos los afiliados, cada trabajador se convierte en un auditor y el fraude se vuelve logísticamente imposible.

Cuando democratizamos los datos, eliminamos el terreno fértil para el rumor, la sospecha y la manipulación. Además, la implementación de tecnologías de registro inmutable —como el

blockchain para auditorías internas— garantizaría que ninguna decisión financiera, por pequeña que sea, pueda ser borrada, alterada o escondida a posteriori. La tecnología, aplicada a la gobernanza, transforma la transparencia de ser un “favor” que la directiva le hace a los afiliados, a un derecho inalienable y automático.

Sin embargo, ni los topes de reelección más estrictos ni la tecnología más avanzada sirven de nada si la organización carece de una cultura ética

viva. El tercer pilar es la transformación de la ética: debe dejar de ser un documento muerto, guardado en la gaveta de la gerencia, para convertirse en un músculo activo.

Los códigos de ética tradicionales suelen ser listados de prohibiciones evidentes: no robar, no mentir, no defraudar. Pero la verdadera corrupción institucional casi nunca empieza con un gran desfalco evidente; empieza en las zonas grises. Empieza cuando se aprueba un crédito con requisitos flexibilizados para un directivo, cuando se contrata a un proveedor que resulta ser familiar de la gerencia, o cuando se aceptan “regalos” de entidades financieras que buscan captar las inversiones del fondo solidarista.

Para navegar estas zonas grises, la gobernanza exige mecanismos de protección formales, y el más vital de todos es el canal de denuncia seguro e independiente. En muchas organizaciones, el afiliado o el empleado administrativo que detecta una irregularidad guarda silencio por terror a las represalias. Teme perder su empleo o sufrir el ostracismo de sus compañeros. Un solidarismo éticamente robusto debe contar con líneas de denuncia administradas por terceros imparciales, donde el alertador sepa que su identidad está protegida y que su advertencia será investigada con rigor técnico, sin importar a quién incomode.

Este rigor ético no es un mero ejercicio de puritanismo administrativo; es una estrategia de supervivencia frente al Estado. Aquí tocamos un nervio central del modelo costarricense: la delgada y tensa línea entre la regulación y la autonomía. Las instituciones intermedias nacieron para ser autónomas, para autogestionarse con libertad y agilidad. Pero la autonomía no es un cheque en blanco; es un derecho que se paga con responsabilidad.

Cuando una asociación, una cooperativa o cualquier entidad de la economía social falla en sus controles internos y estalla un escándalo financiero, el daño trasciende a esa organización particular. Un solo fracaso ético de grandes proporciones detona la desconfianza pública y le entrega en bandeja de plata a los sectores más centralistas del Estado la excusa perfecta para intervenir. La reacción inmediata del aparato estatal será imponer regulaciones bancarias asfixiantes, trámites burocráticos y

supervisiones que, en su afán por evitar un nuevo desastre, terminan por ahogar la agilidad y el espíritu social de todo el movimiento.

La autorregulación férrea es, por lo tanto, el precio de la libertad. El solidarismo debe ser el juez más severo de sus propios errores. Debe crear mecanismos de supervisión cruzada entre asociaciones, federaciones y redes de apoyo que establezcan estándares de oro en gobierno corporativo. Si el movimiento social demuestra ser implacable contra la opacidad dentro de sus propias filas, tendrá toda la autoridad moral para exigirle al Estado que respete su autonomía y no lo asfixie con sobrerregulación.

Costa Rica se encuentra en una encrucijada histórica. Las instituciones públicas enfrentan una crisis de credibilidad y los ciudadanos observan con escepticismo las promesas de bienestar. En este escenario de incertidumbre, el ecosistema asociativo no puede darse el lujo de fallar. Sus asociaciones deben ser verdaderas fortalezas de cristal: inquebrantables en su solidez financiera, pero absolutamente transparentes hacia el interior y hacia la sociedad.

Si logramos blindar la confianza mediante una gobernanza moderna y una ética que no negocie sus principios en las zonas grises, el solidarismo no solo protegerá el patrimonio de las actuales familias afiliadas. Hará algo muchísimo más grande: le demostrará al país entero que las instituciones honestas, eficientes y democráticas no son un mito del pasado, sino la única vía realista para sostener el desarrollo del futuro. La paz social de Costa Rica descansará segura, sabiendo que el dinero de sus ciudadanos está custodiado no solo por buenas intenciones, sino por las mejores y más transparentes reglas del juego.






## Capítulo 9

# Un Nuevo Pacto para Crecer

**La Cooperación Productiva y la  
Equidad como Cimientos del Futuro.**



*Omar Dengo reflexionaba sobre la historia de nuestra patria, y nos enseña que ninguna crisis es insuperable cuando el talento de sus ciudadanos se organiza, no para la confrontación estéril, sino para la construcción compartida del bienestar.*

**Prof. Omar Dengo Guerrero, Educador, Pensador y Benemérito de la Patria.**

Toda nación civilizada opera bajo un acuerdo invisible que sostiene la convivencia de sus ciudadanos. A este acuerdo, los filósofos y politólogos lo llaman el “contrato social”. En Costa Rica, el pacto social que nos trajo hasta aquí, aquel que fue diseñado magistralmente en la década de los cuarenta y consolidado en la segunda mitad del siglo XX, fue un triunfo indiscutible del espíritu humano. Nos entregó las Garantías Sociales, universalizó la salud y la educación, abolió el ejército para invertir en desarrollo y fomentó la creación de instituciones intermedias excepcionales. Nos permitió ser una anomalía democrática y pacífica en una región asediada por la violencia.

Sin embargo, el rigor intelectual nos obliga a enfrentar una verdad incómoda, pero ineludible: aquel pacto histórico, con todas sus luces y virtudes, muestra hoy señales de profundo agotamiento. Las costuras de nuestro modelo social están sometidas a una tensión sin precedentes. El Estado, que durante décadas fue el gran motor de la movilidad social y el principal empleador y protector, hoy se encuentra maniatado por severas limitaciones fiscales. Al mismo tiempo, la economía globalizada exige niveles de competitividad y agilidad tecnológica que las viejas estructuras burocráticas no logran asimilar. Y, como analizamos en capítulos anteriores, la informalidad ha fracturado al país, dejando a casi la mitad de la población al margen de los beneficios del sistema.

Frente a esta encrucijada, el país se debate entre dos caminos paralizantes. Por un lado, surgen las voces del conservadurismo extremo que exigen dismantelar el Estado social, argumentando que la única vía hacia la rentabilidad es dejar que el mercado, en su frialdad matemática, decida quién sobrevive y quién perece. Por otro lado, persisten los discursos del estatismo nostálgico, que prometen soluciones mágicas basadas en un endeudamiento infinito y en la multiplicación de instituciones públicas, ignorando que no se puede repartir la riqueza que no se ha generado.

No podemos enfrentar las crisis del siglo XXI con la nostalgia de volver al pasado, ni con la ingenuidad de entregar nuestro destino a la inercia del mercado. Costa Rica necesita rediseñar su acuerdo fundacional.

La salida a este laberinto no se encuentra en ninguno de los dos extremos. La salida requiere la audacia de convocar y diseñar un Nuevo Pacto Social Productivo.

Es fundamental detenernos en la palabra “productivo”, porque es allí donde radica el cambio de paradigma. Históricamente, en América Latina, cuando se habla de “pactos sociales”, el debate suele concentrarse exclusivamente en cómo vamos a redistribuir la riqueza existente (quién paga qué impuestos y quién recibe qué subsidios). Esa discusión, aunque necesaria, es trágicamente insuficiente cuando el crecimiento se estanca. Un pacto que solo discute cómo repartir un pastel que cada día se hace más pequeño, terminará, tarde o temprano, repartiendo miseria.

Un verdadero Pacto Social Productivo pone en el centro de la ecuación la creación de la riqueza, pero bajo una condición ética e institucional innegociable: el crecimiento debe estar estructuralmente ligado a la cohesión social. No se trata de crecer económicamente primero para ver si, por simple goteo o compasión, algo de bienestar llega a las bases años después. Se trata de diseñar mecanismos donde el crecimiento de la rentabilidad empresarial y la mejora en la calidad de vida de las familias ocurran en el mismo momento, en el mismo lugar y como producto del mismo esfuerzo colectivo.

*¿Y qué herramientas institucionales tiene Costa Rica para garantizar que este pacto no sea un simple documento poético firmado en un escritorio gubernamental, sino una realidad palpable en la economía diaria?*

El Estado decreta el rumbo y el mercado impone la velocidad, pero son las instituciones intermedias las que garantizan que nadie se quede tirado a un lado del camino.

son económicamente irracionales. Las empresas que operan en sociedades profundamente desiguales y fracturadas terminan asumiendo costos altísimos: enfrentan un deterioro en la seguridad ciudadana que encarece sus operaciones, sufren una rotación laboral constante por el desánimo de la fuerza de trabajo, y se topan con un mercado interno deprimido que no tiene capacidad de consumo. La cohesión social es el mejor subsidio a la productividad empresarial.

Bajo la óptica de este nuevo pacto, el empresario costarricense moderno ya no puede ser evaluado únicamente por la última línea de su estado de resultados. Su valor estratégico para el país se mide también por su disposición a cogestionar el bienestar. El aporte patronal al fondo solidarista deja de verse como un gasto operativo o una carga laboral

La respuesta yace en la fortaleza de su ecosistema asociativo.

El solidarismo, junto con el cooperativismo y las organizaciones de desarrollo de base comunal, no son accesorios de este nuevo pacto; son la tubería principal por donde debe fluir. Mientras los ministerios diseñan la política macroeconómica y los tratados internacionales abren mercados, son las asociaciones solidaristas las que garantizan, en la microeconomía de cada empresa, que el trabajador sea copropietario de los rendimientos de esa competitividad.

Para que este nuevo pacto sea viable, debemos comprender que la exclusión y el crecimiento hiper-concentrado no solo son moralmente inaceptables, sino que

pesada, para entenderse como la inversión más rentable en la estabilidad operativa de su propio negocio. Es la prima de seguro que la empresa paga para garantizar que opera en un entorno de paz, pertenencia y alta motivación.

Por su parte, el papel del Estado en este Nuevo Pacto Social Productivo debe transformarse radicalmente. El Estado costarricense debe abandonar la pretensión de ser el protagonista exclusivo del desarrollo y el controlador minucioso de cada actividad ciudadana. Su nueva función histórica debe ser la de un “Estado Facilitador y Orquestador”.

En lugar de crear nuevas oficinas burocráticas para atender los problemas locales, el Estado debe utilizar el inmenso capital social acumulado en nuestras organizaciones intermedias. Las asociaciones solidaristas, con su agilidad, su transparencia auditada y su conocimiento directo y humano de la realidad de miles de trabajadores, pueden y deben convertirse en el canal preferido para implementar políticas de vivienda, programas de educación técnica continua y redes de cuidado. Cuando el Estado colabora con el ecosistema asociativo, los recursos públicos rinden más, llegan más rápido a quienes lo necesitan y se administran con una vigilancia ciudadana que previene el despilfarro.

Este nuevo pacto exige que el Estado confíe en sus ciudadanos organizados. Las soluciones más efectivas no nacen en los escritorios del gobierno, sino en las asambleas donde la comunidad asume el control de su destino.

Este rediseño de nuestro pacto nacional exige también una mirada profundamente territorial. Durante mucho tiempo, hemos cometido el error de centralizar el éxito. Hemos construido un

modelo donde las oportunidades de alta tecnología, la inversión extranjera directa y los encadenamientos productivos de vanguardia se concentran casi exclusivamente en la Gran Área Metropolitana, mientras nuestras provincias costeras, zonas rurales y territorios fronterizos quedan rezagados, sobreviviendo a base de economías de subsistencia o, peor aún, quedando a merced de economías ilícitas.

Este Nuevo Pacto Social Productivo tiene que ser, obligatoriamente, un pacto territorial. Nadie debe verse obligado a abandonar su tierra

natal para encontrar dignidad económica. Aquí, el solidarismo y el cooperativismo local pueden jugar un rol transformador. Una asociación fuerte en una zona rural no solo otorga créditos a sus afiliados; invierte en infraestructura local, fomenta el encadenamiento productivo comprando a proveedores de la zona y financia la capacitación técnica de los jóvenes del cantón. Las instituciones intermedias actúan como anclas de desarrollo, evitando la fuga de capital humano y económico hacia el centro del país. Construir este pacto requerirá, por encima de todo, una madurez política extraordinaria y la capacidad de renunciar a los radicalismos ideológicos. En la segunda parte de este capítulo de cierre, abordaremos cómo debemos gobernar y proteger este nuevo acuerdo, identificando los peligros de la burocracia paralizante, el riesgo de las capturas corporativas y la importancia absoluta de mantener vivo el diálogo social como la herramienta de navegación hacia la Costa Rica del futuro.

Para que este Nuevo Pacto Social Productivo no sufra el mismo destino de tantos manifiestos y planes nacionales que hoy acumulan polvo en los archivos del Estado, debemos entender una máxima fundamental de la ciencia política: los pactos no solo se firman; se gobiernan. La firma de un acuerdo es apenas el acto protocolario de inicio; la verdadera prueba de fuego consiste en sostener ese compromiso a lo largo del tiempo, atravesando los inevitables cambios de gobierno, las fluctuaciones de la economía mundial y las crisis imprevistas.

Gobernar un pacto exige, en primer lugar, el establecimiento de espacios de diálogo social que sean verdaderamente permanentes y vinculantes. Históricamente, nuestra institucionalidad ha tendido a convocar al diálogo únicamente cuando la calle está ardiendo, cuando la huelga ha paralizado los puertos o cuando la crisis fiscal amenaza con un impago inminente. El diálogo reactivo, que se ejerce bajo la presión del colapso, rara vez produce soluciones estructurales; generalmente produce “parches” temporales diseñados para apagar el incendio del momento.

El modelo que Costa Rica necesita para las próximas décadas exige institucionalizar la concertación en tiempos de paz. Las asociaciones solidaristas, el sector cooperativo, las cámaras empresariales, las

representaciones laborales y el Estado deben contar con foros técnicos y plurales donde se discutan las metas del país con base en datos, métricas y evaluaciones constantes.

El diálogo social no puede ser la válvula de escape que utilizamos solo cuando la presión amenaza con hacer estallar la máquina; debe ser el motor continuo que nos impulsa hacia adelante.

No obstante, la gobernanza de este nuevo acuerdo enfrenta amenazas formidables. Todo pacto social que involucre poder y recursos está acechado por cuatro grandes riesgos que debemos identificar y neutralizar con valentía.

El primer gran riesgo es la captura corporativa. Esto ocurre cuando grupos de interés específicos —ya sean oligopolios empresariales, cúpulas sindicales atrincheradas o élites burocráticas— logran secuestrar las instituciones del Estado o las organizaciones intermedias para extraer rentas y privilegios exclusivos, en detrimento del bienestar general. La captura corporativa destruye la equidad del pacto, porque convierte a la institucionalidad en un instrumento de concentración de riqueza para unos pocos, financiados por el esfuerzo y los impuestos de todos los demás. La única vacuna contra este mal es la transparencia radical y la renovación constante de los liderazgos que analizamos en el capítulo anterior.

El segundo riesgo es la tentación demagógica de las promesas sin financiamiento. En una democracia vibrante, es fácil y aplaudido prometer nuevos derechos, mayores coberturas sociales y mejores infraestructuras. Lo verdaderamente difícil, y lo que exige madurez cívica, es establecer con claridad aritmética de dónde provendrán los recursos para sostener esas promesas. Un pacto social que aprueba beneficios presentes cargando la factura de la deuda a las generaciones futuras es un fraude histórico. La democracia económica real, tal y como la practica el solidarismo, nos enseña que el gasto siempre debe estar respaldado por un ahorro previo o por un aumento comprobable en la productividad.

Otorgar derechos sociales sin garantizar su viabilidad financiera no es un acto de justicia; es una ilusión matemática que siempre termina pagando el ciudadano más vulnerable a través de la inflación y el desempleo.

El tercer riesgo es el exceso de burocracia paralizante. Ya hemos advertido cómo un Estado sobreprotector y desconfiado puede terminar asfixiando la

agilidad del ecosistema asociativo. Si el Nuevo Pacto Social Productivo requiere una avalancha de nuevos reglamentos, permisos, ministerios y comisiones para funcionar, nacerá muerto. El objetivo debe ser simplificar la interacción entre el ciudadano y sus instituciones, confiando en la capacidad de autogestión de las comunidades y de las empresas, y limitando la intervención punitiva del Estado exclusivamente a los casos comprobados de abuso o fraude.

El cuarto y último riesgo, quizás el más peligroso de nuestro tiempo, es la polarización ideológica. Vivimos en una era dominada por discursos extremistas que se alimentan del algoritmo y del enojo. Voces que nos exigen elegir bandos irreconciliables: o se está a favor del libre mercado salvaje, o se está a favor de un Estado que lo controle todo. O se es incondicional al capital, o se es incondicional al trabajador.

Costa Rica debe rechazar rotundamente esta falsa dicotomía. Nuestra historia, materializada de manera brillante en la arquitectura del solidarismo, es la prueba viviente de que la síntesis es posible. Nos demuestra que el capital y el trabajo no son enemigos jurados destinados a destruirse mutuamente, sino fuerzas complementarias que, cuando se articulan bajo principios éticos y democráticos, generan una prosperidad incalculable.

Al llegar al final de este recorrido intelectual e histórico, resulta imperativo reconocer la magnitud de nuestra propia herencia. Para emprender la construcción de este Nuevo Pacto Social Productivo, Costa Rica no parte de cero. No nos encontramos frente a una hoja en blanco ni en medio de escombros institucionales.

Poseemos un capital humano extraordinario, forjado por décadas de inversión en educación pública y salud universal. Contamos con una cultura cívica que, a pesar del desgaste y del desencanto reciente, sigue

prefiriendo el camino del diálogo sobre la senda de la violencia. Y, por encima de todo, somos dueños de un ecosistema de instituciones sociales maduras —con el solidarismo como punta de lanza— que ya saben cómo administrar la riqueza, cómo generar confianza y cómo democratizar la economía en el día a día.

*No somos una nación buscando desesperadamente una brújula en medio de la tormenta; somos una nación que necesita recordar cómo leer la brújula institucional que ella misma inventó.*

El reto que tenemos por delante no exige la importación de modelos extranjeros ni la adopción de ideologías de moda. Lo que el siglo XXI nos demanda es el coraje para modernizar nuestras propias creaciones. Nos exige extender el manto protector de la solidaridad hacia los trabajadores informales y los independientes, utilizar la revolución digital para multiplicar la transparencia y garantizar que la rentabilidad de nuestras empresas se traduzca invariablemente en cohesión social para nuestras comunidades.

La democracia, a fin de cuentas, nunca ha sido un puerto de llegada; es una navegación constante. Hubo generaciones antes de la nuestra que tuvieron la valentía de abolir el ejército, de fundar la seguridad social y de imaginar un Plan de Capitalización Universal que hoy llamamos solidarismo. Ellos cumplieron con su cita con la historia, entregándonos un país excepcionalmente pacífico y próspero en un entorno regional turbulento.

Hoy es nuestro turno. La historia nos observa y nos lanza un desafío insoslayable: demostrar que somos capaces de sostener y expandir esa herencia. Demostrar que podemos seguir siendo una nación donde el éxito económico y la justicia social no son promesas excluyentes, sino el anverso y el reverso de la misma moneda.

Si logramos articular este esfuerzo, si logramos que el solidarismo y nuestras instituciones intermedias asuman su rol protagónico en la redacción de este nuevo contrato social, Costa Rica no solo superará las crisis del presente. Se elevará, nuevamente, con esperanza para un mundo que necesita desesperadamente pruebas reales de que el ser humano, cuando se organiza en libertad y en solidaridad, es capaz de construir maravillas.



## Conclusión

# La Patria que Llevamos en las Manos

**Un Llamado Personal a la Esperanza,  
La Acción y a la Defensa de Nuestra Paz  
Cotidiana.**



*La Educadora Emma Gamboa, tomaba en cuenta que la Costa Rica que amamos no nos fue dada como un regalo eterno; nos fue entregada como un préstamo que debemos mejorar antes de pasarlo a las manos de nuestros hijos.*

**Emma Gamboa Alvarado, Educadora, escritora y Benemérita de la Patria.**

Hemos llegado al final de este viaje. Durante los capítulos anteriores, hemos desarmado y vuelto a armar los engranajes de nuestra democracia económica. Hemos hablado de macroeconomía, de fondos de inversión, de revolución digital, de leyes y de instituciones. Todo ese conocimiento es vital, necesario y urgente para comprender cómo funciona nuestra sociedad. Sin embargo, al llegar a este punto, quiero pedirles que dejemos a un lado los gráficos, las estadísticas y los conceptos técnicos por un momento.

Quiero hablarles directamente, de corazón a corazón.

Escribir este libro no ha sido un simple ejercicio intelectual o académico. Ha sido, ante todo, un acto de profundo amor y gratitud hacia este país. Un país que, con todos sus defectos, sus deudas pendientes y sus eternas contradicciones, sigue siendo un milagro en medio del mundo. Pero a lo largo de mi vida, he aprendido que el amor verdadero por la patria no puede ser un sentimiento pasivo. No basta con sentir un nudo en la garganta cuando escuchamos el Himno Nacional o cuando vemos nuestra bandera ondear en un día de fiesta. El amor por Costa Rica tiene que conjugarse en tiempo presente y en verbos de acción.

*El patriotismo real no  
se canta, se trabaja.  
Se demuestra el  
lunes por la mañana,  
cuando decidimos  
hacer las cosas bien  
aunque nadie nos esté  
vigilando.*

A menudo, corremos el riesgo de pensar que “el país” es algo abstracto. Creemos que la patria es la Asamblea Legislativa, la Casa Presidencial, los ministerios o las grandes figuras históricas que leemos en los libros. Y al pensar así, cometemos un error que nos paraliza: creemos que los problemas de Costa Rica son tan grandes que solo los políticos o los expertos pueden resolverlos.

Pero la verdad es muchísimo más sencilla y, a la vez, mucho más

desafiante. El país no es una oficina en San José. El país es la decisión que usted toma hoy. Costa Rica sucede en la asamblea de su asociación solidarista cuando usted levanta la mano para proponer una idea. Costa Rica se construye en la junta de educación de la escuela de su barrio, en la asada comunal que protege el agua de sus vecinos, en la pequeña empresa que trata a sus empleados con dignidad, y en la manera en que usted le habla a sus hijos sobre la honestidad y el trabajo duro.

Nosotros no somos habitantes de este país; somos sus constructores. Y esa es una distinción fundamental. El habitante simplemente exige que le resuelvan los problemas, se sienta a observar y se llena de amargura cuando las cosas no funcionan. El constructor, en cambio, sabe que la obra es suya. Entiende que si hay una gotera en el techo de nuestra democracia,

no puede quedarse sentado quejándose de la lluvia; tiene que levantarse y buscar las herramientas para repararla.

Las instituciones intermedias de las que tanto hemos hablado —el solidarismo, el cooperativismo, las organizaciones de base— no son otra cosa que las herramientas que otros constructores nos dejaron para arreglar nuestro propio techo. Cuando Alberto Martén soñó con el solidarismo, no soñó con cuentas bancarias abultadas; soñó con seres humanos mirándose a los ojos, reconociendo el valor del otro y decidiendo caminar juntos en lugar de destruirse. Soñó con devolverle al trabajador la certeza de que su esfuerzo importa y de que su voz tiene peso. No dejemos que el cinismo nos robe la esperanza. La queja constante es el refugio de los que se rinden; la participación ciudadana es el arma de los que aman su tierra.

Hoy, vivimos tiempos de mucho ruido. Las redes sociales, las noticias y las crisis diarias a veces nos hacen sentir que el país se nos escapa de las manos. Es fácil caer en la trampa del pesimismo, pensar que la corrupción ya ganó la batalla o que la informalidad y la desigualdad son muros imposibles de derribar.

Frente a ese ruido ensordecedor, quiero pedirles algo muy personal: no dejen que les roben la esperanza. El cinismo y la indiferencia son los peores enemigos de la democracia. Nos convencen de que nada vale la pena para que nos quedemos quietos en nuestras casas mientras otros deciden nuestro futuro. No se lo permitan.

Recuerden siempre que lo bueno rara vez hace ruido. El árbol que crece en silencio en nuestros bosques no hace noticia, pero el árbol que cae hace un estruendo tremendo. En Costa Rica, todos los días, hay millones de ciudadanos que se levantan de madrugada para sacar a su familia adelante, hay juntas directivas de asociaciones que aprueban créditos que salvan vidas, hay maestros rurales que hacen milagros con pocos recursos y hay empresarios que se quitan el pan de la boca para no despedir a sus trabajadores. Esa es la Costa Rica real. Esa es la madera de la que estamos hechos.

Quiero pedirles que tomen el relevo, que se apropien de este modelo de paz y que entiendan que el futuro de nuestra patria no está escrito en las estrellas, sino en las manos, en la mente y en el corazón de cada uno de ustedes.

Llegamos al final de estas líneas, y lo hago con la serenidad de quien ha recorrido un largo camino y sabe que ha llegado el momento de pasar la antorcha. Este libro es, en muchos sentidos, mi manera de

entregarles un mapa. Pero un mapa no sirve de nada si se queda guardado en una gaveta; el mapa requiere caminantes dispuestos a gastar las suelas de sus zapatos para descubrir nuevas rutas.

Por eso, mi mensaje de cierre no es una reflexión filosófica, sino una invitación urgente, un llamado directo a la acción para cada persona que tenga este libro en sus manos, sin importar su edad, su profesión o el lugar donde viva.

**A usted, que trabaja todos los días:** quizás nunca ha asistido a una asamblea de su asociación solidarista o de su cooperativa: le pido que vaya. Involúcrese. Lea los informes, pregunte, proponga. No deje que las decisiones que afectan el futuro de su familia y de sus compañeros las tomen otros. La democracia se marchita cuando la dejamos sola. Su voz tiene un poder inmenso; no la silencie por pereza o por timidez.

**A usted, que es empresario, emprendedor o gerente:** le pido que vea a su equipo de trabajo no como un costo operativo que debe reducirse al mínimo, sino como la comunidad que hace posible su propio éxito. Abra las puertas a la participación económica. Comprenda que una empresa que promueve la solidaridad interna es una fortaleza invencible ante las crisis. La riqueza más grande que usted puede acumular no se mide en dividendos, sino en la lealtad y la paz de quienes trabajan a su lado.

**A ustedes, los jóvenes que hoy se forman en las aulas universitarias, técnicas o que inician su camino en el mundo laboral:** no compren el discurso de que todo está perdido. Ustedes tienen hoy herramientas tecnológicas, conocimiento global y una sensibilidad social que mi generación apenas pudo soñar. Tomen las riendas de nuestras instituciones intermedias. Modernícenlas. Equivóquense si es necesario, pero intenten algo nuevo. Usen la tecnología no para aislarse, sino para

crear redes de confianza y de inclusión que lleguen a los trabajadores informales y a los más vulnerables. Costa Rica necesita su rebeldía, pero una rebeldía constructiva, que ponga y que construya.

La paz social que nos ha caracterizado durante más de siete décadas no es un accidente de la geografía, ni un regalo divino que nos protegerá por siempre pase lo que pase. La paz es una vasija de barro bellísima pero muy frágil, que tenemos que sostener entre todos todos los días. Si unos jalan para un lado y otros para el otro, la vasija caerá y se romperá en mil pedazos. Y la historia del mundo nos demuestra que juntar los pedazos de un país roto toma generaciones enteras de sufrimiento.

Debemos aferrarnos a lo que nos une. Y lo que verdaderamente nos une como costarricenses no es pensar igual —bendito sea el día en que siempre podamos pensar distinto y debatir con libertad—, lo que nos une es la voluntad inquebrantable de resolver nuestras diferencias en la mesa de negociación y no en el campo de batalla. Lo que nos une es la convicción de que nadie en esta tierra debe quedarse atrás.

Cierro estas páginas con una profunda tranquilidad y un optimismo a prueba de balas. Conozco la fibra moral de nuestro pueblo. Sé que, cuando las circunstancias nos ponen a prueba, el costarricense siempre saca a relucir su mejor versión. Hemos superado guerras, pobreza extrema, desastres naturales y crisis globales, y lo hemos hecho abrazados, cooperando, siendo solidarios.

Que este libro les sirva como un recordatorio constante de que somos herederos de gigantes. Que la idea brillante de Alberto Martén y el esfuerzo de miles de compatriotas anónimos que construyeron nuestro escudo social nos sirvan de inspiración para no bajar nunca los brazos. Asuman su papel. Sean constructores de confianza. Defiendan la democracia en cada acción cotidiana. Trabajen con honestidad, amen a esta tierra con todas sus fuerzas y no se cansen nunca de hacer el bien.

La patria, nuestra hermosa y querida Costa Rica, está ahora, y para siempre, en las manos de ustedes. No la dejen caer.



*“La verdadera riqueza de Costa Rica nunca ha residido en la abundancia de sus arcas, sino en la nobleza inquebrantable de sus acuerdos. Que nuestro mayor legado para las nuevas generaciones no sea simplemente un país donde se pueda trabajar, sino una nación donde el éxito del esfuerzo compartido sea, siempre, la garantía de la paz en la mesa de cada familia.”*



# **Reto del Movimiento Solidarista Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**



CIUDADANOS COMPROMETIDOS  
**RETO  
SIGLO  
21**  
CON COSTA RICA

COSTA RICA:

# RETO SIGLO 21



En Reto del Movimiento Solidarista Siglo 21, Jorge Woodbridge reflexiona sobre cómo la histórica armonía entre capital y trabajo en Costa Rica debe evolucionar para integrar los desafíos de la era digital y las nuevas formas de empleo. La obra traza una hoja de ruta para modernizar nuestra democracia económica, impulsando un modelo de cooperación ágil que garantice tanto la competitividad empresarial como el desarrollo integral de la sociedad.

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ

Ingeniero químico por la Universidad de Costa Rica, con estudios en Incae Business School y Ipade. Fue director del ICT, viceministro de Economía (2006-2008) y ministro de Competitividad (2008-2010). Es asesor financiero, fundador del Banco de Fomento Agrícola y profesor en la UCR. Ha dirigido diversas empresas y asociaciones, y es autor de varios libros sobre economía y sociedad.

