



RETO ***REFORMA*** ***DEL ESTADO*** ***SIGLO*** ***21***

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ



W873r

Woodbridge González, Jorge.
Reto Reforma del Estado Siglo 21
1a Edición. Colección Costa Rica: Reto Siglo 21
Alajuela, Costa Rica. 2025
138 pp. Ediciones JWG.

ISBN: 978-9930-00-377-0

- 1. ESTADO Y REFORMAS.**
- 2. CIENCIAS POLÍTICAS.**
- 3. DEMOCRACIA - REFORMAS**

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
theroversquest.org



Grabación y Filmación de Entrevistas:
Amanda Agüero - 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 Reforma del Estado Siglo 21

Por: Jorge Woodbridge González

NOTA EDITORIAL

En el corazón de América Central, Costa Rica se encuentra en un momento decisivo de su historia. Como las aguas cristalinas que fluyen por nuestros ríos, el tiempo avanza inexorablemente, trayendo consigo la urgente necesidad de transformar las estructuras que sostienen nuestra democracia. Es en este contexto que nace “Reto Reforma del Estado: Caminos para Transformar Costa Rica”, no como un simple documento más, sino como un testimonio vivo de las voces que sueñan con un país renovado.

Imaginen una mesa redonda donde se reúnen las mentes más brillantes de nuestra nación, cada una trayendo consigo décadas de experiencia y una visión única de cómo podemos construir un mejor mañana. En esta mesa virtual, hemos tenido el privilegio de escuchar las historias, reflexiones y propuestas de quienes han dedicado sus vidas al servicio público y al desarrollo de Costa Rica.

Como un mosaico de experiencias entrelazadas, nuestros exministros han compartido no solo sus conocimientos, sino también sus batallas personales en la búsqueda del cambio.

Pilar Garrido, con su perspicaz comprensión de la política social; Fernando Ferraro, maestro en la gestión pública; Carlos Ricardo Benavides, estratega de reformas institucionales; Mario Zamora, defensor incansable de la seguridad ciudadana; y Rubén Hernández, guardián de los principios constitucionales. Cada uno de ellos ha dejado una huella indeleble en nuestra búsqueda de soluciones.

En los pasillos de la academia, donde el conocimiento se fusiona con la innovación, encontramos a visionarios como Víctor Umaña, cuyas teorías sobre competitividad resuenan con la urgencia del cambio. Silvia Saborío, con su aguda comprensión de los engranajes económicos; Johnny Meoño,

arquitecto de políticas públicas revolucionarias; Rafael Segura, navegante experto en las aguas de la administración pública; y Abril Gordienko, quien teje puentes entre la teoría y la práctica. Sus voces se entrelazan en una sinfonía de ideas que iluminan el camino hacia adelante.

La política, ese arte de lo posible, encuentra sus abanderados en figuras como Silvia Hernández, Lorena Vásquez y Allan Ugalde. Como tejedores expertos de consensos, han demostrado que el diálogo y la construcción de puentes son las herramientas más poderosas para el cambio democrático.

Y en los diversos sectores que conforman el músculo de nuestra sociedad, profesionales como Carlos Arguedas Vargas, Roberto Thomson, Marcia González, Marlene Luna y Minor Rodríguez han aportado su experiencia vital. Sus historias son testimonios vivos de cómo la especialización y el compromiso pueden transformar sectores enteros de nuestra sociedad.

Este libro es más que una colección de entrevistas; es un mapa trazado por las manos de quienes han caminado los senderos más desafiantes de nuestra administración pública. Como un río que se nutre de múltiples afluentes, cada experiencia, cada propuesta, cada visión compartida enriquece nuestra comprensión de lo que Costa Rica necesita para reinventarse.

La reforma del Estado no es una tarea que descansa en los hombros de unos pocos elegidos. Es una llamada que resuena desde las montañas hasta las costas, desde las aulas universitarias hasta los campos agrícolas, desde los despachos gubernamentales hasta los hogares de cada ciudadano. Es un sueño compartido que solo podremos alcanzar uniendo nuestras manos y nuestras mentes en un esfuerzo colectivo por construir el país que merecemos.

Esta es nuestra historia, la historia de un pueblo que se atreve a soñar con un futuro mejor y está dispuesto a trabajar incansablemente para hacerlo realidad. Cada página de este libro es un testimonio de ese compromiso, una invitación a ser parte de la transformación más importante en la historia moderna de Costa Rica.

Quienes deseen conocer a los participantes y escuchar esas conversaciones pueden visitar el sitio web www.retosiglo21.org donde también se brinda información sobre esta importante iniciativa de ciudadanos, ciudadanas y organizaciones, comprometidos con la libertad, la democracia y el desarrollo humano integral.

ÍNDICE GENERAL

6 Nota editorial

14 Presentación

20 *Capítulo 1*

Los Cimientos de Nuestra Casa Común:
El Legado del Estado Benefactor

28 *Capítulo 2*

El Estado en Transformación:
Redefiniendo Nuestro Contrato Social
para el Siglo XXI

36 *Capítulo 3*

La Evolución del Empleo Público:
Una Historia de Desafíos
y Transformaciones

44 *Capítulo 4*

El Reto de la Autonomía Institucional:
Un Viaje por la Complejidad del Estado
Costarricense

52 *Capítulo 5*

El Sistema Heredado
y la Urgencia de la Reforma:
Diagnóstico del Empleo Público Costarricense

58 *Capítulo 6*

Un Estado Fragmentado:
Diagnóstico de la Desconexión

66 *Capítulo 7*

Una Historia de Luces y Sombras:
El Legado y los Desafíos de la
Educación Costarricense

78 *Capítulo 8*

Digitalización del Estado:
Innovación y Modernización
para la Eficiencia Pública.

86 *Capítulo 9*

De la Realidad al Cambio:
Visión y Acción para
una Costa Rica Competitiva

100 *Capítulo 10*

Reforma del Empleo Público:
Equidad, Eficiencia y Sostenibilidad

108 *Capítulo 11*

El Laberinto del Control:
Transparencia sin Parálisis

114 *Capítulo 12*

Del Burocratismo a la Inteligencia Digital:
La Transformación que el Estado
Costarricense No Puede Postergar

120 *Capítulo 13*

Un Estado al Servicio del Ciudadano:
Transparencia y Lucha Contra la Corrupción

128 *Conclusión*
El Futuro Habitable de
Nuestra Casa Común:
La Urgencia de un
Cambio Estructural

*“Que cada historia, cada
propuesta, cada idea, despierte
en ustedes el deseo profundo de
ser parte del cambio que
Costa Rica necesita.”*

Imaginen por un momento una gran casa centenaria, construida con esmero por nuestros antepasados. Esta casa, que es nuestro Estado costarricense, fue diseñada para una familia más pequeña y un estilo de vida más simple. Hoy, sus pasillos laberínticos y habitaciones redundantes nos cuentan la historia de un sistema que, como un organismo vivo, creció sin un plan maestro, adaptándose a las necesidades del momento pero perdiendo eficiencia en el proceso.

PRESENTACIÓN

La Transformación Pendiente: Un Estado en la Encrucijada

En los pasillos de esta gran casa, más de 300 instituciones públicas conviven como habitantes de un “archipiélago desconectado”, según la metáfora acertada de uno de nuestros entrevistados. Imaginen una orquesta donde cada músico toca su propia melodía, sin director y sin partitura común. Así funcionan muchas de nuestras instituciones: cada una con su propia junta directiva, su departamento legal, su estructura administrativa, como instrumentos que, en lugar de crear una sinfonía armoniosa, producen una cacofonía de esfuerzos duplicados y recursos mal aprovechados. Alfredo Volio, como arquitecto experto, nos advierte que esta casa necesita una renovación profunda, no sólo un cambio de decoración.

La ausencia de una visión a largo plazo ha convertido la gestión pública en un ejercicio de improvisación, como un barco navegando sin carta de navegación en aguas turbulentas. Rubén Hernández nos recuerda que nuestra democracia, diseñada como un foro de consensos, se ha

transformado en un laberinto de regulaciones donde el miedo a tomar decisiones paraliza el progreso. Es como si hubiéramos construido tantas cercas de seguridad que ahora nos impiden movernos con libertad.

La realidad actual nos muestra un sistema público que se asemeja a un motor antiguo tratando de impulsar un vehículo moderno. Silvia Saborío nos ilustra cómo nuestro modelo regulatorio se ha convertido en un corsé que, en lugar de proteger, asfixia la innovación y la competencia. Víctor Umaña añade una perspectiva crucial: en un mundo donde la tecnología y la innovación avanzan a velocidad vertiginosa, nuestro Estado se mueve como un gigante adormecido, vulnerable ante los vientos del cambio global.

Pero la transformación que necesitamos va más allá de la estructura física de nuestra casa estatal. Como señala Lorena Vásquez, necesitamos un cambio en el ADN de nuestro servicio público, una revolución en la manera de pensar y actuar de quienes habitan y gestionan esta casa. Es como despertar de un largo sueño y recordar que las instituciones existen para servir a las personas, no al revés.

El desafío se magnifica cuando observamos la desconexión entre los diferentes poderes del Estado. Silvia Hernández nos recuerda que es como tratar de aplaudir con una sola mano: sin sincronización entre el ejecutivo y el legislativo, las reformas más urgentes quedan atrapadas en un limbo de buenas intenciones. Esta realidad se vuelve más apremiante cuando consideramos los retos que enfrentamos en materia fiscal, competitividad y recuperación económica post-pandemia.

La educación, ese pilar fundamental que debería ser el arquitecto de nuestro futuro, también muestra grietas preocupantes. Pilar Garrido y otros visionarios nos alertan sobre un sistema educativo que parece estar educando para el pasado, no para el futuro. Es como si estuviéramos enseñando a usar máquinas de escribir en la era de la inteligencia artificial.

Este diagnóstico no pretende ser un réquiem por el Estado costarricense, sino más bien el plano arquitectónico de su necesaria renovación. Como bien señala Carlos Ricardo Benavides, estamos en una encrucijada histórica: podemos elegir ser los arquitectos de un nuevo modelo de desarrollo o los testigos pasivos de su deterioro.

El mensaje es claro: la reforma del Estado no es una opción en un menú de posibilidades; es el único camino hacia adelante. Los desafíos son complejos, como un rompecabezas multidimensional, pero cada pieza que encontramos nos acerca más a la imagen de un Estado ágil, eficiente y equitativo que todos anhelamos construir. La pregunta no es si debemos cambiar, sino cómo transformaremos esta casa centenaria en un hogar moderno sin perder su esencia y sus valores fundamentales.

EL DESPERTAR DE UNA NACIÓN: DE LAS IDEAS A LA ACCIÓN

La transformación de un país no nace de los sueños, sino de las acciones concretas que emergen de ellos. Como un maestro artesano que primero visualiza su obra y luego, paso a paso, da forma a la materia, Costa Rica se encuentra en ese momento crucial donde las ideas deben transformarse en realidad tangible. A través de las voces de nuestros entrevistados, emerge no sólo un diagnóstico, sino un mapa detallado hacia el futuro que anhelamos.

Imaginemos una orquesta afinando sus instrumentos antes de una gran sinfonía. Así, Víctor Umaña nos presenta una visión donde el Estado, lejos de ser un simple administrador, se convierte en un director que armoniza las fuerzas de la innovación y la competitividad. Su propuesta nos invita a reimaginar las instituciones no como muros que contienen, sino como puentes que conectan el talento, las ideas y las oportunidades, creando una melodía de desarrollo que beneficia a todos los sectores de la sociedad.

En este concierto de transformaciones, Silvia Saborío eleva su voz para hablar de la regulación como un arte delicado. Como un jardinero que sabe cuándo podar y cuándo nutrir, ello nos muestra cómo los marcos regulatorios pueden ser cultivados para florecer en beneficio tanto de los consumidores como de los innovadores. Su visión nos recuerda que las reglas, cuando están bien diseñadas, son como el agua que nutre el jardín del progreso, no como el cemento que lo sofoca.

En el corazón de esta transformación, Carlos Arguedas Vargas y Alfredo Volio nos llevan por los pasillos de la administración pública, donde cada trámite y cada regulación debe ser examinado bajo una nueva luz. Necesitamos podar el árbol burocrático para que sus ramas más vitales puedan crecer con fuerza. “El paraíso de los abogados”, como lo describe Arguedas, debe dar paso a un edén de eficiencia y servicio público.

Pero, ¿quiénes serán los arquitectos de este cambio? Lorena Vásquez nos recuerda que la transformación más profunda debe ocurrir en el espíritu de nuestra ciudadanía. Como un maestro que no solo enseña fórmulas sino que inspira el amor por el conocimiento, ella nos invita a ver la educación cívica como la semilla de toda reforma duradera. Rubén Hernández complementa esta visión, recordándonos que el conocimiento de nuestras leyes y constitución no debe ser el privilegio de unos pocos, sino la herramienta de todos.

En este tejido de transformaciones, las municipalidades emergen como los hilos que conectan las grandes políticas nacionales con la vida cotidiana de los ciudadanos. Abril Gordienko y Marcia González nos pintan el cuadro de un país donde cada comunidad tiene el poder y los recursos para escribir su propia historia de desarrollo, sin perder la conexión con la gran narrativa nacional.

Y como un faro que guía a los navegantes, Carlos Ricardo Benavides Jiménez nos recuerda que en este viaje de transformación, no podemos perder de vista las estrellas que siempre han guiado a Costa Rica: nuestros

valores democráticos. La modernización no debe ser una ruptura con nuestra esencia, sino una evolución que nos permita ser más fieles a nuestros principios fundamentales.

Este libro, entonces, se convierte en más que una colección de ideas; es una brújula que apunta hacia el futuro. Cada capítulo es como un peldaño en una escalera que nos lleva hacia una Costa Rica renovada. Las voces aquí reunidas son como luces que iluminan diferentes aspectos del camino, mostrando que la transformación no solo es necesaria, sino posible.

Mientras nos adentramos en los capítulos que siguen, llevamos con nosotros la certeza de que el cambio no es una opción, sino un imperativo histórico. Las propuestas y reflexiones que encontraremos no son simples ejercicios académicos; son las semillas de una transformación que, con el cuidado y la dedicación adecuados, florecerá en una Costa Rica más fuerte, más eficiente y más justa para todos sus habitantes.

El momento de actuar es ahora. Como una orquesta que finaliza su afinación y se prepara para el primer movimiento, Costa Rica está lista para comenzar su sinfonía de transformación. Las partituras están escritas, los instrumentos afinados, y el director está listo. Solo falta que cada uno de nosotros tome su lugar en este concierto histórico de cambio y renovación.

*“El mayor riesgo no es cambiar,
sino seguir igual mientras el mundo
avanza.”*



Jorge Woodbridge González



Capítulo 1

Los Cimientos de Nuestra Casa Común

**El Legado
del Estado Benefactor.**



*‘El reto es transformar nuestra casa–
Estado para que conserve su calidez
y firmeza, pero con la agilidad que
exigen los nuevos tiempos.’*

Jorge Woodbridge González, Economista

Imagine una casa que comenzó como un modesto refugio y, con el paso del tiempo, se transformó en una mansión con múltiples habitaciones, cada una construida para satisfacer las necesidades de sus habitantes. Así podríamos visualizar la evolución del Estado costarricense, una construcción social que emergió como uno de los experimentos más fascinantes y exitosos de América Latina durante el siglo XX.

Todo comenzó con una visión revolucionaria en los años 40, cuando nuestros antepasados, como arquitectos visionarios, diseñaron los planos de lo que sería una sociedad más justa y equitativa. La creación de la Caja Costarricense de Seguro Social se erigió como la primera columna maestra de este edificio social, seguida por el Código de Trabajo, formando juntos los cimientos de una estructura que prometía proteger y cuidar a todos sus habitantes. Era como si, por primera vez, la casa tuviera un techo lo suficientemente amplio para cobijar a todos los costarricenses.

Sin embargo, como nos explica Silvia Saborío con la precisión de una economista que examina los planos de un edificio complejo, este hogar comenzó a crecer de manera orgánica, casi como si tuviera vida propia. Cada nueva necesidad se traducía en una nueva habitación, un nuevo pasillo, una nueva dependencia. Pronto, la casa se convirtió en un laberinto de instituciones interconectadas, donde cada puerta podía llevar a múltiples ventanas administrativas, y cada ventana a nuevos corredores burocráticos.

Durante décadas, este modelo de casa-Estado funcionó como un organismo vivo donde el sector público actuaba como el corazón que bombeaba recursos y servicios a través de arterias estratégicas: energía, telecomunicaciones, banca. Era un sistema que, como un reloj bien calibrado, marcaba el ritmo del desarrollo nacional. Sin embargo, cuando los vientos de la

globalización comenzaron a soplar con fuerza y la revolución tecnológica tocó a nuestras puertas, las paredes de nuestra casa comenzaron a mostrar sus primeras grietas.

Rubén Hernández, con la sabiduría de quien ha estudiado los planos constitucionales por décadas, nos hace notar que el diseño original de nuestra casa-Estado, aunque sólido en sus principios de equilibrio y bienestar colectivo, no contempló la necesidad de ventanas que se abrieran hacia el futuro cambiante. Era como tener una casa con excelentes cimientos pero con paredes demasiado rígidas para adaptarse a las nuevas corrientes.

La década de los 80 marcó un punto de inflexión, como cuando una familia se da cuenta de que su hogar necesita una renovación urgente. La crisis económica actuó como una tormenta que reveló las goteras en el techo, y los organismos internacionales llegaron como arquitectos consultores, sugiriendo modificaciones estructurales. Como señala Marcia González, estas reformas fueron como abrir nuevas ventanas para que entrara aire fresco de competitividad, pero en el proceso, algunas habitaciones quedaron a medio renovar, creando un contraste entre lo moderno y lo antiguo en la gestión pública.

Este recorrido por los pasillos de nuestra historia nos muestra que la casa que heredamos, aunque construida con nobles intenciones y sólidos materiales, necesita una renovación profunda. El Estado benefactor,

como un viejo roble que ha dado sombra y protección a generaciones, ahora necesita ser podado y fortalecido para continuar cumpliendo su función en un mundo nuevo.

Mientras avanzamos en este análisis, recordemos que cada grieta en la pared es una oportunidad de mejora, cada espacio mal utilizado es un potencial por descubrir, y cada desafío es una invitación a reimaginar cómo queremos que sea el hogar que dejaremos a las futuras generaciones de costarricenses.

LA JAULA DE ORO: EL DESAFÍO DE NUESTRA BUROCRACIA ESTATAL

Imagine un edificio que comenzó como una estructura elegante y funcional, pero que con el paso del tiempo se fue llenando de pasillos laberínticos, puertas que

no llevan a ninguna parte y ventanas que miran hacia paredes. Este es el retrato que Alfredo Volio pinta de nuestro actual Estado costarricense, un “archipiélago de instituciones públicas” donde más de 300 entidades coexisten como islas desconectadas en un mar de burocracia.

Esta historia comenzó con las mejores intenciones. Como un jardinero que siembra diversos árboles para crear un bosque próspero, el Estado fue estableciendo instituciones para atender las crecientes necesidades de su población. Sin embargo, con el tiempo, estos árboles institucionales crecieron tan densos y entrelazados que comenzaron a competir por los mismos recursos y espacios, creando una jungla administrativa donde la luz del progreso apenas puede penetrar.

En el corazón de esta complejidad, encontramos lo que Rubén Hernández describe como una paradoja del poder: los ministros, quienes deberían ser los capitanes del barco estatal, se encuentran navegando en aguas turbulentas donde múltiples juntas directivas autónomas pueden cambiar el rumbo a voluntad. Es como tener varios capitanes en un mismo barco, cada uno con su propia brújula y destino, creando un viaje errático que dificulta llegar a buen puerto.

La metáfora de Carlos Arguedas Vargas sobre “Costa Rica como el paraíso de los abogados” nos revela otra capa de esta realidad. Imaginen un laberinto donde cada paso debe ser consultado con un abogado, cada decisión debe pasar por múltiples filtros legales, y donde el miedo al error ha creado tantas capas de protección que el movimiento mismo se ha vuelto casi imposible. Es como si hubiéramos construido una jaula de oro tan elaborada que nos impide volar.

La hiper regulación, ese intento bien intencionado de crear orden y transparencia, se ha convertido en su propia forma de caos. Como nos explica Pilar Garrido, los reglamentos han crecido como enredaderas que, en lugar de dar soporte a la estructura estatal, la están asfixiando. Los proyectos de infraestructura y educación, que deberían ser los pilares de nuestro desarrollo, quedan atrapados en esta maraña regulatoria como insectos en una telaraña burocrática.

En el ámbito laboral público, la situación no es menos compleja. José Joaquín Arguedas nos describe un sistema que, en su afán de proteger a los trabajadores, ha creado una burbuja de confort donde la excelencia y la innovación luchan por sobrevivir. Es como una pecera donde el agua se ha vuelto tan cómoda que los peces han olvidado cómo nadar contra la corriente.

La ausencia de una visión estratégica de largo plazo, señalada por Silvia Hernández, completa este cuadro desafiante. Es como construir un edificio sin planos, añadiendo pisos y habitaciones según la urgencia del momento, sin considerar si la estructura puede soportar el peso adicional o si las nuevas adiciones sirven al propósito general del edificio.

Esta realidad nos plantea un desafío monumental: ¿cómo podemos transformar esta jaula de oro en un espacio abierto donde la eficiencia y la innovación puedan florecer? ¿Cómo podemos podar este bosque institucional sin destruir los árboles centenarios que han dado sombra y protección a generaciones de costarricenses?

La respuesta no está en demoler todo y comenzar de nuevo, sino en una renovación cuidadosa y estratégica. Necesitamos arquitectos del cambio que puedan ver más allá de las paredes actuales y visualizar un Estado

más ágil y eficiente. Necesitamos jardineros expertos que sepan qué ramas podar y qué raíces fortalecer.

Mientras nos adentramos en el análisis de cómo esta estructura afecta a sectores específicos y a la vida cotidiana de los ciudadanos, recordemos que el verdadero desafío no es solo técnico o administrativo, sino cultural. Debemos transformar no sólo las instituciones, sino también la mentalidad que las ha mantenido ancladas en patrones ineficientes. Solo así podremos convertir nuestro archipiélago institucional en un continente de posibilidades, donde la eficiencia y el servicio público sean la norma, no la excepción.

EL ESPEJO ROTO: LA CRISIS DE CONFIANZA ENTRE EL ESTADO Y SUS CIUDADANOS

Hubo un tiempo en que el Estado costarricense reflejaba con claridad los sueños y aspiraciones de su pueblo. Ese reflejo, como un espejo que mostraba una imagen nítida de compromiso y servicio, hoy

aparece resquebrajado. La relación entre el Estado y la ciudadanía revela grietas profundas que distorsionan lo que debería ser un servicio público eficiente y equitativo. Lo que nació como una estructura para proteger y servir se ha convertido, en muchos casos, en una fuente de frustración y desencanto.

La desigualdad en el acceso a servicios esenciales, señalada por Silvia Saborío, dibuja un paisaje de contrastes marcados. Es como un sistema de riego donde algunas parcelas reciben agua en abundancia mientras otras se marchitan por la sequía. Esta distribución inequitativa no solo afecta la calidad de vida de las comunidades más vulnerables, sino que también siembra semillas

Marcia González nos presenta una realidad desconcertante: las instituciones públicas, creadas por y para el pueblo, son percibidas como feudos privados de quienes trabajan en ellas. Es como si hubiéramos construido una casa con fondos comunes, pero solo algunos tuvieran las llaves para acceder a ella. Esta sensación de exclusión ha creado una fractura en el contrato social, donde el ciudadano se siente más como un visitante incómodo que como el legítimo dueño de los servicios públicos.

de resentimiento que germinan en forma de desconfianza hacia el sistema en su conjunto.

Mario Zamora nos ayuda a entender cómo la fragmentación del poder ejecutivo ha debilitado su capacidad de acción. Es como tener un director de orquesta cuya batuta ha sido dividida en múltiples pedazos, cada uno en manos de diferentes músicos. El resultado es una sinfonía discordante donde los instrumentos del Estado no logran armonizar para producir soluciones efectivas a los problemas ciudadanos.

El resultado acumulativo de estas disfunciones es una ciudadanía que ve al Estado como un gigante torpe y desconectado. Como un reloj que marca las horas incorrectas, las instituciones públicas han perdido su capacidad de sincronizarse con el pulso de las necesidades ciudadanas. Los estudios recientes confirman este divorcio entre las expectativas públicas y la realidad del servicio estatal.

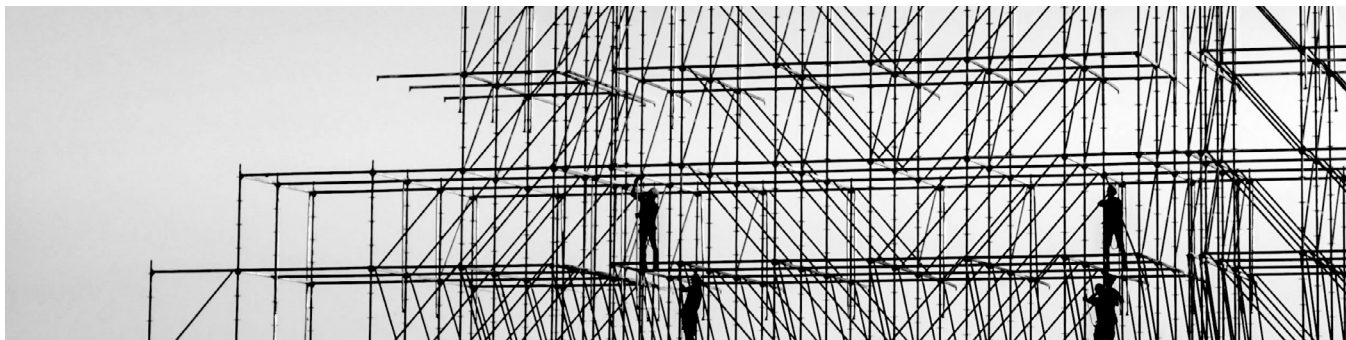
Pilar Garrido nos recuerda que la confianza ciudadana no se puede recuperar solo con promesas de eficiencia. Es necesario asegurar que cada gota de recurso público se utilice de manera transparente y efectiva. La calidad del gasto público debe ser el centro de cualquier esfuerzo de reforma.

Las deficiencias en educación, salud e infraestructura, destacadas por Lorena Vásquez, son como ventanas rotas en nuestra casa común. Cada día que pasa sin repararlas, más se deteriora la fe de los ciudadanos en la capacidad del Estado para mantener en pie los pilares básicos de nuestra sociedad. No son solo problemas administrativos; son síntomas de un sistema que se ha quedado congelado mientras el mundo a su alrededor evoluciona.

Johnny Meoño nos ofrece una perspectiva crucial: la legitimidad del Estado no puede construirse sobre cimientos puramente burocráticos. El Estado debe reconectarse con las necesidades reales de sus ciudadanos, estableciendo un diálogo genuino que permita reconstruir la confianza perdida.

La conclusión es clara pero desafiante: la modernización del Estado no es un proyecto de remodelación superficial, sino una reconstrucción profunda de los vínculos entre las instituciones y los ciudadanos. El Estado costarricense debe someterse a una transformación que vaya más allá de las reformas administrativas.

El camino hacia adelante requerirá más que buenos deseos y planes ambiciosos. Necesitará un compromiso firme con la transparencia, la eficiencia y, sobre todo, con la re-conexión humana entre el Estado y sus ciudadanos. Solo así podremos comenzar a reparar el espejo roto de la confianza pública y reconstruir un Estado que verdaderamente refleje las aspiraciones y necesidades de todos los costarricenses.



Capítulo 2

El Estado en Transformación

**Redefiniendo
Nuestro Contrato Social
para el Siglo XXI.**



‘En 1949, nuestros constituyentes no solo redactaron una Constitución: trazaron el plano de una sociedad más justa y solidaria, cuya arquitectura sostuvo por décadas nuestro progreso social.’

Rubén Hernández, Abogado

El contrato social costarricense fue escrito hace más de 70 años, en un contexto muy distinto al actual, cuando las prioridades y desafíos de la sociedad eran otros. Desde entonces, el Estado ha evolucionado como un organismo vivo que necesita adaptarse para seguir cumpliendo su propósito. Hoy, enfrenta un momento crucial de transformación que definirá su capacidad para responder a las exigencias del presente y del futuro.

Sin embargo, como nos explica Pilar Garrido, el mundo actual se mueve a la velocidad de la luz digital, mientras nuestras instituciones parecen operar con la lentitud de un reloj de arena. La globalización, la revolución tecnológica y las crisis económicas han creado corrientes que exigen una embarcación más ágil y adaptable.

La metáfora del tamaño del Estado, que durante tanto tiempo dominó el debate público, ha quedado obsoleta. Silvia Hernández nos invita a cambiar la conversación: no se trata de si necesitamos un elefante o una gacela, sino de crear un organismo que pueda moverse con precisión y eficiencia en el complejo ecosistema del siglo XXI. La verdadera medida del éxito no está en el tamaño de la estructura estatal, sino en su capacidad para cumplir sus objetivos con los recursos disponibles.

Carlos Ricardo Benavides nos presenta una visión revolucionaria del Estado. En este nuevo paradigma, el rol del gobierno es crear la armonía necesaria para que cada sector de la sociedad pueda interpretar su mejor versión. Esta transformación requiere un cambio profundo en nuestra comprensión del papel del Estado, pasando de ser un proveedor omnipresente a un facilitador estratégico del desarrollo.

La desigualdad territorial emerge como uno de los grandes desafíos en esta transformación. Allan Ugalde nos recuerda que Costa Rica no termina en el Valle Central; cada región del país merece la misma calidad de cuidado y oportunidades. El Estado del siglo XXI debe ser un sistema inteligente, capaz de nutrir por igual todas las áreas del territorio nacional.

La sostenibilidad, como señala Abril Gordienko, no es una opción sino un imperativo. El Estado debe convertirse en un guardián del futuro, asegurando que el desarrollo de hoy no hipoteque el mañana. Esta responsabilidad implica integrar la economía verde, la inclusión social y la resiliencia climática en cada decisión y política pública.

Esta redefinición del rol estatal es como escribir un nuevo capítulo en nuestra historia nacional. Los éxitos del pasado son como cimientos sólidos sobre los cuales podemos construir, pero necesitamos nuevos planos que respondan a las realidades actuales.

La transformación que necesitamos no es superficial; es una reinención profunda que debe mantener los valores fundamentales que nos definen como nación mientras adoptamos las herramientas y enfoques que requiere el mundo moderno. Debemos preservar nuestra esencia histórica mientras la equipamos para enfrentar los desafíos del futuro.

El camino hacia adelante requiere más que buenas intenciones; demanda una visión clara, liderazgo valiente y la participación activa de todos los sectores de la sociedad. Solo así podremos construir un Estado que no solo sobreviva en el siglo XXI, sino que lidere el camino hacia un futuro más próspero, sostenible y equitativo para todos los costarricenses.

**LA MAQUINARIA ESTATAL:
UN SISTEMA EN BÚSQUEDA
DE EFICIENCIA Y
SOSTENIBILIDAD**

En el corazón de nuestro sistema gubernamental, una compleja maquinaria lucha por mantener su ritmo ante los desafíos del siglo XXI.

El panorama actual revela un Estado que, en su evolución, ha acumulado capas de complejidad que ahora amenazan su funcionamiento eficiente.

*“Cada institución
tiene su propia
junta directiva,
departamento legal y
otras estructuras que
duplican esfuerzos.
Esto no solo genera
ineficiencia, sino que
también dificulta la
rendición de cuentas”.*

Alfredo Volio, Ingeniero

presupuesto nacional se destina a salarios, una cifra que supera por mucho el promedio de los países de la OCDE. Esto deja pocos recursos

La pesada carga de la regulación emerge como otro obstáculo fundamental. Carlos Arguedas Vargas articula esta paradoja con claridad cuando señala que “el país busca protegerse de todos los males mediante una maraña de normativas, pero esto no nos protege y, en cambio, crea el mal mayor: la imposibilidad de actuar”.

La falta de coordinación entre instituciones ha creado brechas significativas en la prestación de servicios, particularmente evidente en áreas críticas como educación, salud y transporte. En el ámbito financiero, las alertas son igual de preocupantes. Silvia Saborío presenta un diagnóstico contundente: “Cerca del 50% del

para la inversión en infraestructura y desarrollo". Esta distribución desequilibrada de recursos compromete seriamente nuestra capacidad de desarrollo.

La modernización tecnológica emerge como una necesidad impostergable. Roberto Thompson lo expresa con claridad cuando afirma que *"la modernización tecnológica puede reducir costos, aumentar la transparencia y mejorar la experiencia del ciudadano"*.

La planificación estratégica también requiere una profunda revisión. María del Pilar Cruz enfatiza esta necesidad cuando señala:

El camino hacia la transformación requiere una visión integral que combine la sabiduría de nuestra tradición democrática con la agilidad que demandan los tiempos modernos. Las voces de nuestros expertos no solo identifican los desafíos; también iluminan el sendero hacia un Estado más eficiente, sostenible y cercano a las necesidades de sus ciudadanos. La tarea es monumental, pero la claridad de su diagnóstico nos da las herramientas para comenzar esta transformación necesaria.

"El país necesita políticas públicas con visión a 10 o 20 años, que se enfoquen en áreas clave como la educación, el desarrollo sostenible y la reducción de desigualdades. Sin esta planificación, el sistema seguirá siendo reactivo en lugar de proactivo".

**EL ARTE DE LA
GOBERNANZA
COMPARTIDA:
CONSTRUYENDO EL
ESTADO DEL FUTURO**

cómo Costa Rica puede reinventar su relación entre ciudadanos y gobierno, transformando estructuras tradicionales en espacios de colaboración genuina y participación significativa.

Marcia González, desde su experiencia como ex ministra de Justicia, nos presenta una visión clara de esta transformación necesaria:

Esta visión encuentra eco en las reflexiones de Johnny Meoño, quien desde su perspectiva académica como doctor en Ciencias Políticas, nos recuerda una verdad esencial sobre nuestro sistema: *“la Constitución establece una democracia representativa y participativa, pero muchas veces las instituciones no logran integrar efectivamente estos principios en su funcionamiento diario”*.

Esta brecha entre el ideal constitucional y la realidad cotidiana representa uno de nuestros mayores desafíos. La transparencia emerge como un elemento crucial en esta transformación.

En el corazón de toda democracia vibrante yace una verdad fundamental: el poder del Estado emana del pueblo y debe servir al pueblo. Esta narrativa explora

“Un Estado que escucha y responde a las necesidades de su población es un Estado que construye confianza. Necesitamos mecanismos institucionalizados que permitan a los ciudadanos influir en la formulación de políticas públicas y en la supervisión de su implementación”.

Rafael Segura articula esta necesidad con precisión cuando señala que *“la rendición de cuentas no debe ser una formalidad, sino una práctica constante que permita a los ciudadanos evaluar cómo se utilizan los recursos públicos y cómo se toman las decisiones clave”*.

La tecnología se presenta como una herramienta poderosa para esta transformación. Como señala Roberto Thompson: *“La digitalización no solo es una herramienta para agilizar los procesos internos, sino*

también una forma de empoderar a los ciudadanos. Plataformas como presupuestos participativos digitales y sistemas de consulta en línea pueden abrir canales directos entre el gobierno y la sociedad”.

La descentralización del poder emerge como otro pilar fundamental. Marcela Guerrero lo expresa con claridad: *“Es fundamental otorgar más autonomía a los municipios, con recursos suficientes y una supervisión adecuada. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también acerca el poder a la gente”*. Esta visión nos recuerda que la democracia más efectiva es aquella que se ejerce cerca del ciudadano.

Una dimensión crucial en la reforma del Estado es la capacidad de crear espacios donde las distintas fuerzas políticas y sociales puedan encontrarse. Para lograrlo,

se necesitan líderes que prioricen el diálogo y la negociación por encima de la confrontación, entendiendo que el Estado debe ser un espacio donde se construyan puntos en común. Esta visión nos recuerda que la democracia no se sostiene en la imposición, sino en el arte del diálogo constructivo.

La sostenibilidad se integra como un eje transversal en esta visión renovada del Estado. Como señala Marlene Luna: *“un Estado moderno no puede ignorar los desafíos del cambio climático y la desigualdad social. Es necesario incorporar estos temas como ejes transversales en todas las políticas públicas”*. Su perspectiva nos recuerda que la gobernanza del futuro debe ser sostenible en todos los sentidos.

Eli Feinzaig cierra este círculo de reflexiones con una verdad fundamental:

*“Sin ciudadanos
informados y
comprometidos,
cualquier esfuerzo
de reforma será
superficial y efímero”.*

Su advertencia subraya que la educación cívica no es un complemento opcional, sino la base misma de una democracia funcional.

El camino hacia una gobernanza participativa efectiva requiere más que buenas intenciones;

demanda un compromiso sostenido con la transparencia, la inclusión y la educación cívica. Las voces de nuestros expertos no sólo diagnostican los desafíos actuales; también iluminan el camino hacia un Estado más participativo, transparente y cercano a sus ciudadanos. La transformación que necesitamos no es solo estructural, sino cultural: debemos reimaginar la relación entre el Estado y sus ciudadanos como una asociación activa, donde cada voz cuenta y cada participación importa en la construcción de nuestro futuro común.



Capítulo 3

La Evolución del Empleo Público

**Una Historia
de Desafíos y Transformaciones.**



‘El crecimiento desmedido del aparato estatal ha dado lugar a una fragmentación que dificulta la estandarización de las condiciones laborales y salariales en el sector público’.

José Joaquín Arguedas, ex Director General de Servicio Civil

El sistema de empleo público costarricense puede compararse con un gran árbol que echó raíces con la Constitución de 1949. Sus fundamentos, profundamente anclados en principios democráticos, prometían un sistema justo y eficiente. Con el paso del tiempo, sin embargo, este árbol creció de forma irregular, desarrollando ramas desordenadas y patrones que hoy representan desafíos importantes para su sostenibilidad.

La disparidad salarial emerge como uno de los síntomas más visibles de esta fragmentación. Como explica Arguedas, “es común encontrar empleados en puestos similares, pero con remuneraciones muy diferentes dependiendo de la institución para la que trabajan. Esto genera desigualdad y dificulta la gestión unificada del empleo público”.

Pilar Garrido, desde su experiencia como ministra de Planificación, ilumina otro aspecto crítico de esta evolución: *“durante décadas, el sistema estuvo plagado de pluses salariales que no estaban vinculados al desempeño ni a las necesidades estratégicas del país. Esto no solo aumentó el costo de la planilla estatal, sino que también debilitó la capacidad del Estado para atraer y retener talento en áreas críticas”*.

El constitucionalista Rubén Hernández añade una perspectiva crucial sobre las consecuencias de esta situación: *“la proliferación de pluses y beneficios ha llevado a una desconexión entre la realidad económica del país y las condiciones laborales del empleo público”*. Esta brecha entre el sector público y la realidad nacional ha erosionado la confianza ciudadana y cuestionado la sostenibilidad del sistema.

Silvia Hernández, desde su experiencia como ex presidenta de la Asamblea Legislativa, nos recuerda las lecciones del pasado: *“estos momentos históricos dejaron lecciones importantes sobre la necesidad de mantener un equilibrio entre el bienestar de los empleados públicos y la sostenibilidad fiscal del Estado”*.

Su reflexión nos invita a considerar

cómo las crisis económicas han moldeado nuestra comprensión de la gestión pública.

La entrada de Costa Rica a la OCDE marcó un punto de inflexión en esta historia. Como señala la economista Silvia Saborío: *“uno de los grandes desafíos de Costa Rica es implementar las recomendaciones de la OCDE para alinear su sistema de empleo público con estándares internacionales de eficiencia y equidad”*. Este proceso de adaptación internacional ha puesto en evidencia tanto nuestras fortalezas como nuestras áreas de mejora.

La reciente Ley Marco de Empleo Público marca un nuevo capítulo en la modernización del Estado. Se le reconoce como uno de los pasos más importantes en ese proceso, aunque aún queda mucho por hacer para garantizar su implementación efectiva. Esta ley busca reescribir las reglas del juego, promoviendo un sistema más equitativo y centrado en el mérito.

Comprender esta evolución histórica es fundamental para apreciar los

desafíos actuales del empleo público en Costa Rica. La pregunta que emerge no es simplemente cómo reducir costos o aumentar la eficiencia, sino cómo transformar el sistema de manera que sirva mejor tanto a los empleados públicos como a la ciudadanía en general.

A medida que avanzamos en el análisis de esta transformación, es crucial recordar que el objetivo final no es dismantelar lo construido, sino renovarlo de manera que responda a las necesidades del siglo XXI. El desafío es encontrar el equilibrio entre la tradición de servicio público que ha caracterizado a Costa Rica y las demandas de eficiencia y sostenibilidad que exige el mundo moderno.

La Ley Marco de Empleo Público representa uno de los cambios más profundos en la historia moderna de Costa Rica. En el corazón de esta transformación encontramos el concepto del salario global, una reforma fundamental que Pilar Garrido, Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, describe con precisión: *“el salario global tiene como objetivo eliminar las distorsiones y desigualdades que existían en el sistema anterior, donde los pluses salariales no estaban vinculados al desempeño ni a la productividad”*.

LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO: UN NUEVO CAPÍTULO EN LA HISTORIA DE COSTA RICA

La homologación de categorías salariales, según explica José Joaquín Arguedas, representa un cambio paradigmático: “la estandarización de categorías permitirá que puestos similares reciban una remuneración justa, independientemente de la institución a la que pertenezcan. Esto no solo reduce las desigualdades, sino que también facilita la gestión de recursos humanos a nivel nacional”. Es como establecer un lenguaje común para toda la administración pública.

La regulación de las convenciones colectivas se presenta como un paso necesario para garantizar que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente y responsable. Esta medida busca lograr un equilibrio delicado: proteger los derechos laborales sin comprometer la sostenibilidad fiscal, en un esfuerzo por armonizar la justicia social con la salud financiera del Estado.

La aprobación de la ley fue solo el primer paso. La verdadera prueba radica en su ejecución, un proceso que exige tanto compromiso político como capacidad técnica para superar los obstáculos que surjan en el camino. En este contexto, la participación del BID aporta una dimensión de experiencia internacional clave para acompañar y fortalecer su implementación.

La resistencia al cambio, como señala Carlos Arguedas Vargas, representa un desafío cultural significativo:

Este fenómeno nos recuerda que cualquier reforma profunda debe abordar no sólo los aspectos técnicos sino también los culturales.

La autonomía institucional representa uno de los retos más delicados de este proceso. Aunque complica la estandarización, sigue siendo esencial encontrar mecanismos de coordinación que permitan aplicar los principios de la ley sin comprometer la independencia de cada entidad.

Lograr este equilibrio es como realizar una cirugía precisa: requiere intervenir con cuidado para no afectar funciones vitales mientras se introducen mejoras necesarias.

Por primera vez, el sistema de empleo público incorpora incentivos claros para premiar la eficiencia y la productividad, lo que representa un cambio profundo en la cultura laboral del sector público. Esta transformación señala el inicio de una nueva etapa, en la que el mérito y los resultados comienzan a guiar el desarrollo profesional dentro del Estado.

‘La resistencia al cambio no solo proviene de los sindicatos, sino también de una cultura burocrática profundamente arraigada que dificulta la adopción de nuevas formas de gestión’.

La implementación de esta ley requiere coordinación, compromiso y capacidad técnica. Su éxito dependerá tanto de la claridad del marco legal como de la habilidad de los funcionarios y administradores para aplicarlo correctamente, y del liderazgo político para guiar el proceso con coherencia y responsabilidad.

Este proceso de transformación, aunque desafiante, representa una oportunidad histórica para modernizar el Estado costarricense. El camino por delante requerirá paciencia, dedicación y un compromiso inquebrantable con el bien común. Solo así podremos construir un sistema de empleo público que sea justo, eficiente y sostenible para las generaciones futuras.

EL HORIZONTE DE LA REFORMA: NAVEGANDO LOS IMPACTOS Y DESAFÍOS DEL NUEVO EMPLEO PÚBLICO

debemos examinar cuidadosamente cómo esta transformación promete remodelar el paisaje del servicio público costarricense.

La Ley Marco de Empleo Público representa un punto de inflexión en la historia administrativa de Costa Rica, comparable a una renovación profunda de los cimientos de una casa centenaria. Para comprender sus verdaderos alcances y desafíos,

La confianza ciudadana, elemento fundamental en la relación entre el Estado y la sociedad, también está en juego. Los costarricenses esperan que el Estado actúe con transparencia y que los impuestos que pagan se traduzcan en servicios públicos de calidad. En este sentido, la reforma representa un paso crucial para recuperar esa confianza y responder a una demanda legítima de mayor eficiencia y responsabilidad

El impacto fiscal emerge como uno de los beneficios más tangibles de esta reforma. Como explica el constitucionalista Rubén Hernández: “la consolidación de un sistema salarial uniforme no solo permitirá un ahorro significativo en la planilla estatal, sino que también garantizará que los recursos se distribuyan de manera más equitativa y eficiente”. Este cambio promete un ahorro anual del 1% del PIB, una cifra que podría compararse con encontrar una nueva fuente de agua en un período de sequía fiscal.

institucional.

Sin embargo, el camino hacia esta transformación está sembrado de desafíos significativos. Uno de los desafíos más complejos en la implementación del nuevo sistema salarial es la integración de las instituciones autónomas. Estas entidades operan bajo marcos normativos propios, lo que dificulta la homologación de categorías y la aplicación de principios uniformes. Superar este obstáculo requiere ajustes técnicos y jurídicos que respeten la autonomía institucional sin comprometer los objetivos de coherencia y equidad del nuevo modelo.

La transformación cultural representa uno de los desafíos más profundos del proceso de reforma. La efectividad de los cambios no depende solo de nuevas normas o estructuras, sino de la capacidad del sector público para superar el temor al cambio y la resistencia a la innovación. Lograr este giro requiere compromiso, apertura y una voluntad real de adoptar nuevas formas de trabajo y pensamiento.

La resistencia sindical representa otro obstáculo significativo en el camino de la transformación del Estado. Para avanzar, es fundamental que el gobierno mantenga un diálogo abierto con los sindicatos, explicando con claridad los beneficios de la reforma tanto para los empleados públicos como para la ciudadanía en general. Un proceso de comunicación transparente y constante puede contribuir a reducir tensiones, generar confianza y construir acuerdos que viabilicen los cambios necesarios.

La Ley de Empleo Público no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como el inicio de un proceso más amplio de modernización del Estado. Su implementación puede abrir el camino a reformas adicionales en áreas clave como la simplificación de trámites, la digitalización y la mejora en la calidad de los servicios. Esta perspectiva amplía el alcance de la reforma, proyectándola como un punto de partida hacia una transformación integral de la gestión pública. La implementación exitosa de esta reforma requiere un equilibrio delicado entre diferentes fuerzas y necesidades. El éxito dependerá no solo de la calidad técnica de la reforma, sino también de la capacidad para construir consensos, mantener el diálogo y demostrar

resultados tangibles.

El empleo público en Costa Rica atraviesa una etapa decisiva de transformación. Su éxito dependerá de la capacidad para superar la resistencia al cambio, resolver desafíos técnicos y responder a las legítimas expectativas de la ciudadanía. Más que una reforma administrativa, se trata de renovar el vínculo entre el Estado y la sociedad, con miras a construir un aparato público más eficiente, equitativo y transparente. Lo que está en juego no es solo la calidad de los servicios, sino la preparación del Estado costarricense para enfrentar los retos del siglo XXI.



Capítulo 4

El Reto de la Autonomía Institucional

**Un Viaje por la Complejidad
del Estado Costarricense.**



‘Es preocupante que el gobierno central tenga tan poca capacidad para dirigir y coordinar las acciones de estas instituciones. Esto crea un vacío de liderazgo que afecta la implementación de proyectos estratégicos’.

Silvia Hernández, Ex Presidenta de la Asamblea Legislativa

La estructura institucional del Estado costarricense se caracteriza por una alta fragmentación. Más de 300 entidades públicas, muchas con autonomía plena o parcial, operan bajo normativas, sistemas y procesos distintos. Esta dispersión dificulta la coordinación, reduce la eficiencia y genera duplicidades que afectan la calidad del servicio público y la capacidad del Estado para responder de manera coherente a las necesidades del país.

La autonomía institucional, aunque concebida para proteger funciones clave como la educación, la salud y la electricidad de la injerencia política, ha alcanzado niveles poco comunes en la región. Este modelo ha permitido avances importantes, pero también ha generado obstáculos para implementar políticas públicas integradas. La falta de mecanismos efectivos de articulación entre entidades independientes limita la capacidad del Estado para actuar como un sistema unificado y eficiente, especialmente en momentos que exigen respuestas coordinadas y estratégicas.

El sector de infraestructura nos ofrece un ejemplo tangible de esta fragmentación. Ricardo Castro nos presenta una realidad preocupante cuando señala que *“la fragmentación entre los distintos consejos y órganos desconcentrados del Ministerio de Obras Públicas y Transportes genera una duplicación de funciones que encarece los proyectos y retrasa su ejecución”*.

Una de las dimensiones más complejas del aparato estatal es la proliferación de órganos desconcentrados, creados muchas veces sin una evaluación rigurosa de su impacto ni una estrategia clara que asegure su eficiencia y alineación con las prioridades nacionales. Esta expansión institucional, desprovista de una visión integradora, ha contribuido a profundizar la fragmentación del Estado. El costo de esta estructura dispersa no es solo organizativo, sino también económico. La duplicación de funciones genera un gasto innecesario y dificulta la transparencia y la rendición de cuentas. Muchas entidades mantienen estructuras administrativas completas, aún cuando podrían compartirse o coordinarse de manera más eficiente. El reto no consiste únicamente en racionalizar el uso de los recursos públicos, sino en rediseñar la relación entre autonomía institucional y articulación estatal. Se trata de preservar la independencia necesaria para garantizar servicios esenciales, sin renunciar a una gestión pública más coherente y eficaz.

La respuesta no está en dismantelar la autonomía institucional, sino en reimaginar cómo estas instituciones pueden operar en un ecosistema más integrado. Necesitamos transformar nuestro archipiélago institucional en un continente conectado, donde la independencia coexista con la colaboración efectiva.

El camino hacia adelante requerirá una visión que combine el respeto por la autonomía con mecanismos innovadores de coordinación. Nuestras instituciones deben encontrar formas de preservar su independencia mientras colaboran hacia objetivos comunes.

Esta transformación no será fácil, pero es necesaria para construir un Estado más eficiente y responsivo a las necesidades de sus ciudadanos. El desafío es encontrar el equilibrio adecuado entre la autonomía que ha

caracterizado a nuestras instituciones y la coordinación que demandan los tiempos modernos.

**EL PRECIO OCULTO DE
LA FRAGMENTACIÓN:
ENTENDIENDO LOS
VERDADEROS COSTOS
DE NUESTRO SISTEMA
INSTITUCIONAL**

Para comprender la complejidad de los costos asociados con la fragmentación institucional, es necesario reconocer cómo la multiplicidad de entidades independientes genera una duplicación constante de funciones y recursos. En lugar de compartir

estructuras y procesos, muchas instituciones mantienen equipos y sistemas propios para tareas similares, lo que incrementa significativamente el gasto público. Esta dispersión no solo afecta la eficiencia, sino que también complica la transparencia y la rendición de cuentas, dificultando la gestión coordinada que requiere un Estado moderno y eficaz.

Alfredo Volio captura la esencia de este desafío cuando señala:

La falta de coordinación efectiva entre instituciones representa un costo importante en diversos sectores. En infraestructura, la existencia de múltiples consejos con enfoques y prioridades diferentes dificulta la implementación de una estrategia común para el desarrollo vial del país. Esta fragmentación limita la capacidad para avanzar en proyectos integrales que requieren una visión compartida.

En el ámbito educativo, la estructura institucional también genera obstáculos para la mejora de la calidad. Las juntas de educación no cuentan con la autoridad necesaria para influir en decisiones clave,

“Cada institución opera con sus propios procesos y burocracias, lo que genera una duplicación innecesaria de funciones que el país no puede seguir sosteniendo”.

mientras que el Ministerio de Educación enfrenta una burocracia que restringe su agilidad y capacidad de respuesta. Este desequilibrio impide una gestión coherente y eficiente del sistema.

Por último, el equilibrio entre control político y técnico se ve afectado por la amplia autonomía institucional. En muchos casos, las decisiones tomadas por distintas entidades no se alinean con las prioridades nacionales, lo que genera un desajuste entre los objetivos institucionales y el interés general del país.

Carlos Ricardo Benavides nos muestra cómo estos desafíos afectan sectores económicos específicos. El caso del turismo en las islas del Golfo de Nicoya ilustra perfectamente cómo la rigidez normativa y la falta de coordinación pueden obstaculizar el desarrollo sostenible.

Sin embargo, no todo en la autonomía institucional es negativo. El caso de las universidades públicas, nos muestra que la independencia puede fomentar la excelencia académica. No obstante, esta misma autonomía genera nuevos desafíos cuando se trata de controlar costos y asegurar la equidad en el sistema.

Para avanzar hacia una solución, debemos entender que el verdadero costo de la fragmentación institucional no se mide sólo en términos monetarios. El precio que pagamos incluye:

1. La pérdida de eficiencia en la implementación de políticas públicas
2. La duplicación de esfuerzos administrativos y operativos
3. La dificultad para coordinar proyectos estratégicos
4. La falta de alineación con las prioridades nacionales
5. La complejidad en la rendición de cuentas

Necesitamos un modelo que preserve los beneficios de la autonomía mientras minimiza sus costos ocultos. Esto requiere repensar nuestras estructuras de gobernanza, mejorar los mecanismos de coordinación y establecer sistemas de control más efectivos. Solo así podremos construir un Estado que sea tanto autónomo como coordinado, independiente pero alineado con las necesidades del país.

**RENOVANDO LA CASA
DEL ESTADO:
UN PLAN PARA LA
MODERNIZACIÓN
INSTITUCIONAL**

La renovación del Estado costarricense no puede ser superficial; requiere un replanteamiento fundamental de cómo organizamos y gestionamos nuestras instituciones públicas.

El constitucionalista Rubén Hernández nos presenta una verdad fundamental recordándonos que la tradición no debe ser un obstáculo para la evolución necesaria:

*“Un Estado eficiente
es un Estado que
se adapta a las
necesidades de
su población y no
uno que se aferra a
estructuras obsoletas”.*

Pilar Garrido introduce una perspectiva práctica sobre cómo podemos medir el éxito de nuestras instituciones. Su propuesta de implementar indicadores de eficiencia y productividad nos permitirían saber exactamente qué está funcionando bien y qué necesita atención. La composición técnica de las juntas directivas que ella propone es asegurar que cada sistema vital esté en manos de expertos calificados, no de aficionados bien intencionados.

La coordinación entre instituciones es un elemento fundamental para modernizar el aparato estatal. Para lograrlo, es necesario dotar a los ministerios de herramientas legales y operativas que les permitan alinear las acciones institucionales con los objetivos estratégicos del país. Sin estos mecanismos, los esfuerzos de planificación y ejecución se diluyen, y las políticas públicas pierden coherencia y efectividad en su implementación.

La economista Silvia Saborío nos recuerda que la eficiencia financiera es fundamental. Su llamado a establecer límites claros al gasto administrativo aseguran que cada colón gastado genere valor real.

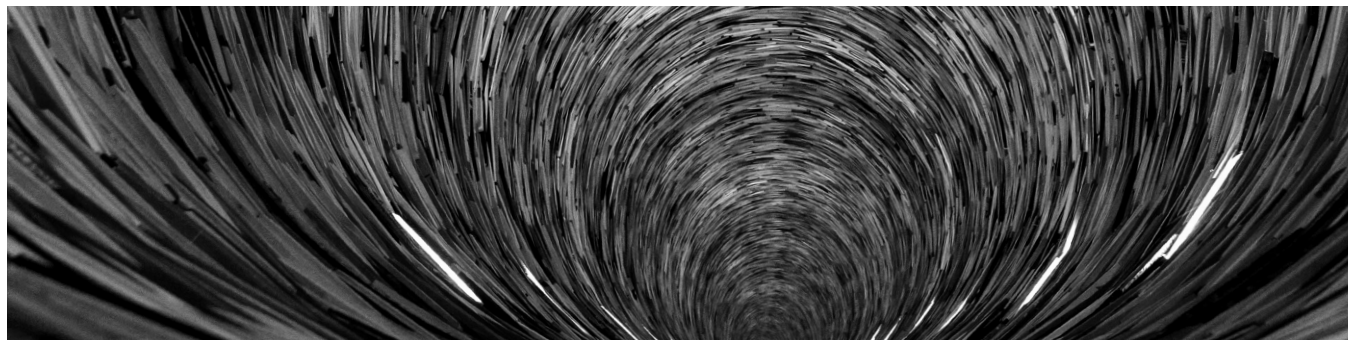
En el sector educativo, Carlos Argüedas Vargas propone una reestructuración que elimine la duplicidad de funciones. Su sugerencia de implementar alianzas público-privadas permite que entre aire fresco y nuevas ideas mientras mantenemos la estructura fundamental que ha servido bien al país durante décadas.

Marcia González Aguiluz ilumina el camino hacia la transparencia cuando afirma que “la ciudadanía debe tener acceso a información clara y detallada sobre cómo se toman las decisiones y cómo se administran los recursos en cada institución”, permitiendo que cada ciudadano pueda ver y entender cómo funciona su gobierno desde adentro.

Víctor Umaña nos invita a mirar más allá de nuestras fronteras, señalando cómo los países nórdicos han logrado el equilibrio perfecto entre autonomía y eficiencia; aprendiendo de sus innovaciones mientras mantenemos nuestra identidad cultural y valores fundamentales.

Esta modernización que soñamos no es simplemente una actualización cosmética. Es una transformación profunda que requiere valentía, visión y compromiso. Como una renovación bien planificada, debemos proceder con cuidado pero con determinación, asegurando que cada cambio contribuya a crear un Estado más eficiente y transparente. La meta no es solo modernizar nuestra casa estatal, sino asegurar que sea un hogar donde todos los ciudadanos se sientan verdaderamente representados y atendidos.

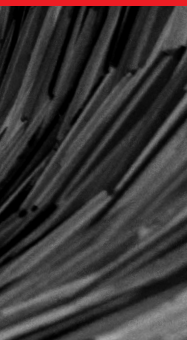
El camino hacia esta transformación será complejo, pero el destino es claro: un Estado costarricense renovado, eficiente y preparado para los desafíos del futuro, que combina lo mejor de su herencia histórica con las comodidades modernas, nuestro Estado debe evolucionar para servir mejor a las generaciones presentes y futuras, sin perder la esencia que lo hace único y valioso.



Capítulo 5

El Sistema Heredado y la Urgencia de la Reforma

**Diagnóstico del
Empleo Público Costarricense.**



“Cuando el Estado no puede controlar sus propios costos ni garantizar la equidad entre sus trabajadores, pierde legitimidad ante la población”.

Marcela Guerrero,

Ex Presidenta Ejecutiva del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

Durante décadas, el empleo público en Costa Rica ha estado definido por una compleja red de estructuras, reglas y prácticas que reflejan más un sistema fragmentado y desordenado que una administración pública eficiente y justa. La coexistencia de más de 6,500 categorías salariales es quizás el símbolo más visible de esta desorganización, donde la lógica administrativa ha sido desplazada por negociaciones aisladas, intereses sectoriales y tradiciones arraigadas. Pilar Garrido describe con precisión este escenario: *“Había disparidades tan absurdas como un puesto similar en diferentes instituciones ganando hasta tres veces más en un lugar que en otro”*. Este fenómeno no solo genera inequidades internas, sino que también erosiona la confianza ciudadana en la capacidad del Estado para gestionar con justicia y eficacia.

Esta maraña salarial se combina con una práctica generalizada de estabilidad laboral casi absoluta que, si bien protege derechos fundamentales, también ha limitado la innovación y el desempeño eficiente dentro de la administración pública.

Silvia Hernández, expresidenta de la Asamblea Legislativa, ha sido enfática al señalar que “es inaceptable que un funcionario pueda desempeñar mal su trabajo y, aun así, conservar su puesto sin consecuencias”. La ausencia de evaluaciones rigurosas y mecanismos claros para medir el desempeño ha consolidado un sistema donde el mérito es reemplazado por la antigüedad o las presiones sindicales.

“No podemos seguir destinando la mitad del presupuesto nacional al pago de salarios sin una medición clara del impacto de estos en la eficiencia del servicio público”.

Pilar Garrido, Ministra de Planificación Nacional y Política Económica

directa entre estructura administrativa y calidad del servicio público, evidenciando la urgencia de un cambio profundo.

UN SISTEMA FISCALMENTE INSOSTENIBLE

El crecimiento constante de la planilla estatal ha ejercido una presión considerable sobre las finanzas públicas, situando a Costa Rica muy por encima de los parámetros recomendados por la OCDE en cuanto a gasto en remuneraciones. Más del 50% del presupuesto nacional se destina a salarios y beneficios, un porcentaje que pone en riesgo la sostenibilidad fiscal del país.

Esta situación se agrava con la proliferación de instituciones y departamentos que, en muchos casos, duplican funciones y generan redundancias administrativas. La falta de coordinación y control efectivo ha derivado en un Estado sobredimensionado y costoso, que limita la capacidad de inversión en áreas esenciales como salud, educación e infraestructura. Este desbalance fiscal obliga a reflexionar sobre la relación

CONVENCIONES COLECTIVAS: ENTRE DERECHOS Y DESAFÍOS FINANCIEROS

Las convenciones colectivas, que durante años han funcionado como acuerdos para proteger derechos laborales, han acumulado cláusulas que escapan a una lógica técnica y financiera razonable.

Estas disposiciones, muchas veces negociadas sin un marco uniforme ni control centralizado, han contribuido a agravar la insostenibilidad del sistema. Rubén Hernández, abogado constitucionalista, describe esta realidad como *“renovar los cimientos de un edificio: no para debilitarlo, sino para fortalecerlo y asegurar su permanencia en el tiempo”*.

El actual modelo carece de una estrategia que permita armonizar estos acuerdos con los objetivos de eficiencia y sostenibilidad financiera. La falta de centralización en las negociaciones ha creado disparidades injustificadas y una competencia perversa entre instituciones para conservar beneficios, incrementando los costos y complicando la gestión pública.

RESISTENCIA CULTURAL Y OBSTÁCULOS AL CAMBIO

Johnny Meoño explica que “la resistencia a la ley no solo reflejaba intereses sectoriales, sino también una profunda desconfianza hacia la capacidad del Estado de implementar cambios estructurales de manera justa”. Esta desconfianza se nutre de experiencias pasadas donde las reformas quedaron incompletas o fueron revertidas ante presiones políticas.

Uno de los factores más complejos para la transformación del empleo público es la resistencia al cambio que persiste dentro de la administración y entre los sindicatos.

La cultura institucional tradicional ha naturalizado prácticas que dificultan la innovación, desde el apego a métodos burocráticos hasta la falta de una visión compartida sobre el bien común. El temor a perder privilegios, la

incertidumbre sobre el futuro laboral y la falta de comunicación efectiva sobre los beneficios del cambio han potenciado un clima de desconfianza. Marcela Guerrero enfatiza:

‘Uno de los mayores errores fue no comunicar de manera efectiva los beneficios de la reforma a la ciudadanía’.

Esta falencia comunicativa también ha afectado la percepción pública, dificultando la construcción de un consenso social amplio que apoye las transformaciones necesarias.

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE MANTENER EL MODELO ACTUAL

La perpetuación del sistema actual no solo genera un costo financiero insostenible, sino que también afecta la calidad de los servicios públicos y la igualdad de

oportunidades. La desigualdad salarial dentro del sector público refleja y amplifica las desigualdades sociales, generando un efecto negativo en la moral y el compromiso de los funcionarios. Además, la rigidez del sistema limita la capacidad del Estado para adaptarse a nuevas demandas y ofrecer servicios modernos y eficientes.

Este modelo también desincentiva la atracción y retención de talento, pues los profesionales capacitados y comprometidos con el servicio público enfrentan estructuras que no valoran el mérito ni ofrecen incentivos adecuados. La falta de una gestión basada en el desempeño frena la innovación, obstaculiza la mejora continua y, en última instancia, perjudica a la ciudadanía, que recibe servicios lentos y burocráticos.

APOYO INTERNACIONAL Y EXPERIENCIA TÉCNICA

El respaldo técnico internacional ha sido fundamental para dimensionar el problema y orientar soluciones basadas en experiencias

exitosas. El Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros organismos, ha aportado conocimiento técnico y buenas prácticas para diseñar una reforma que responda a los estándares internacionales, incluyendo los requisitos de la OCDE. Este soporte fortalece la confianza en que es posible construir un sistema más eficiente, justo y sostenible.

Este aprendizaje internacional aporta no solo soluciones técnicas, sino también lecciones sobre la importancia de la negociación, la comunicación y el liderazgo político para implementar cambios estructurales complejos en contextos sociales y políticos sensibles.

HACIA UNA NUEVA CULTURA INSTITUCIONAL

La transformación del empleo público demanda un cambio cultural profundo que acompañe las reformas técnicas y legales.

Cambiar estructuras sin transformar mentalidades es una tarea incompleta y poco sostenible. Se requiere fomentar una cultura de responsabilidad, mérito, transparencia y compromiso con el bien común.

Este cambio cultural también implica fortalecer la comunicación tanto interna como externa, para generar confianza entre funcionarios, sindicatos y ciudadanía. Solo así será posible construir un nuevo pacto social que sustente el empleo público y garantice un Estado que sirva con eficiencia y justicia.

EL MOMENTO DECISIVO PARA COSTA RICA

El sistema de empleo público costarricense enfrenta un momento histórico de encrucijada. Mantener un modelo fragmentado, desigual y financieramente insostenible no es

una opción viable para un país que aspira a un futuro competitivo y justo. La reforma estructural es ineludible y urgente, pero su éxito dependerá del compromiso colectivo, la voluntad política y la capacidad para superar resistencias internas y externas.

Esta etapa de diagnóstico y reconocimiento del problema es fundamental para comprender la magnitud del desafío y preparar el terreno para la acción. La transformación del empleo público es el primer paso hacia un Estado moderno que pueda responder con eficiencia, equidad y sostenibilidad a las demandas de sus ciudadanos.



Capítulo 6

Un Estado Fragmentado

**Diagnóstico
de la Desconexión.**



*‘Sin planificación conjunta,
el Estado avanza como un tren sin
rieles: con fuerza, pero sin rumbo.’*

Carlos Ricardo Benavides, Ex Ministro de la Presidencia de Costa Rica

Durante décadas, Costa Rica ha construido un aparato estatal que creció como una colección de soluciones puntuales, sin una visión de conjunto. Cada necesidad fue atendida con una nueva institución, programa o ente, hasta formar una red sobrecargada y dispersa. Hoy, ese diseño institucional consume enormes recursos y ofrece resultados desiguales, erosionando la confianza ciudadana.

El Estado se parece a un archipiélago: cientos de islas institucionales, cada una con su propio gobierno interno. Esta imagen no solo refleja su diversidad funcional, sino también su principal debilidad: la desconexión. Donde debería haber articulación, hay fragmentación. Donde se espera eficiencia, reina la duplicación. Esta no es solo una crisis de diseño técnico: es una crisis cultural y estratégica que requiere una transformación profunda.

UN ESTADO QUE SE MULTIPLICA SIN COORDINACIÓN

Con más de 300 entidades públicas —autónomas, desconcentradas y ministeriales— el aparato estatal opera como un sistema que se replica a sí mismo. Cada

institución cuenta con sus propias estructuras legales, administrativas y logísticas. Departamentos de mantenimiento, adquisiciones, informática y transporte son duplicados una y otra vez, sin ningún tipo de integración.

Esta multiplicación genera altos costos y baja eficiencia. Se destinan recursos a mantener aparatos administrativos en lugar de enfocar energías en resolver problemas estructurales como la pobreza, el desempleo o la infraestructura deteriorada. La especialización, que debería ser una fortaleza, se ha transformado en compartimientos estancos que dificultan el trabajo en equipo. Esto genera una fragmentación que también debilita el liderazgo político. Los ministros, llamados a ser estrategias sectoriales, muchas veces no tienen autoridad real sobre sus instituciones adscritas. Las decisiones clave se toman en juntas directivas con agendas propias, desconectadas del plan nacional. El ministro termina firmando documentos sin capacidad de direccionar su sector.

La autonomía institucional, pensada para proteger la técnica y evitar la injerencia política, ha sido malinterpretada como permiso para desvincularse de cualquier proyecto común. Cuando cada institución defiende su parcela sin mirar el mapa completo, el país pierde cohesión.

“La transparencia y la rendición de cuentas deben ser principios rectores en cualquier reforma del Estado”

Roberto Thompson, Alcalde de Alajuela

La independencia operativa no puede significar desobediencia estratégica.

La arquitectura estatal actual no solo es ineficiente: también es cara. Se han creado instituciones para solucionar problemas que ya estaban siendo atendidos por otras, sin evaluaciones previas ni

análisis de impacto. Muchas entidades reinventan su razón de ser para justificar su permanencia, generando traslapes funcionales y competencia institucional.

Además, la gobernanza se enreda en estructuras como juntas directivas compuestas por representantes de múltiples sectores, cuyas decisiones reflejan intereses fragmentados. En lugar de ser espacios de alineación estratégica, se convierten en arenas de negociación y estancamiento. Esto retrasa la ejecución de políticas públicas y la implementación de proyectos clave.

La solución no pasa por cerrar instituciones al azar ni por recentralizar todo el poder. Se trata de rediseñar la arquitectura institucional con una lógica de sistema, orientada por cuatro principios esenciales:

- 1. *Eficiencia operativa compartida:*** unificar servicios comunes en plataformas transversales que eliminen redundancias en logística, mantenimiento, tecnología y adquisiciones.
- 2. *Autonomía con propósito compartido:*** preservar la independencia técnica cuando sea necesario, pero siempre alineada con metas nacionales claras y verificables.
- 3. *Gobernanza alineada:*** recuperar el rol rector de los ministerios mediante normas que garanticen coherencia entre instituciones sectoriales.
- 4. *Evaluación y rendición de cuentas:*** establecer mecanismos de medición que vinculen el desempeño institucional a resultados, incentivos y consecuencias.

LECCIONES GLOBALES PARA UN ESTADO COSTARRICENSE DEL SIGLO XXI

Costa Rica no está sola en este desafío. Otros países han enfrentado estructuras estatales sobredimensionadas y descoordinadas, y han logrado transformaciones exitosas:

- **Estonia**, referente mundial en gobierno digital, ha construido un sistema en el que más del 99% de los servicios públicos están disponibles en línea. Según Silvia Saborío, *“la digitalización del Estado costarricense debería ser una prioridad. La burocracia y los trámites excesivos han limitado la competitividad del país durante décadas”*. Rubén Hernández complementa: *“la digitalización no solo es una herramienta tecnológica, sino una estrategia para redefinir cómo funciona el Estado”*.
- **Singapur** ha integrado tecnología, academia y sector privado para generar innovación pública. Carlos Arguedas señala que *“Costa Rica aún depende de trámites en papel, lo que genera ineficiencia y corrupción. La digitalización no solo es modernización, es control y transparencia”*.
- **Chile** implementó un sistema de gestión por resultados. Rubén Hernández propone algo similar: *“Costa Rica debe transitar hacia un modelo de administración basado en la evaluación del desempeño, con objetivos medibles y responsabilidad en la gestión pública”*.
- **Suecia** mantiene la autonomía institucional, pero dentro de una estructura coordinada con metas nacionales. Pilar Garrido insiste en que *“las instituciones deben operar como un sistema interconectado, con metas comunes y mecanismos claros de evaluación”*.
- **Nueva Zelanda**, por su parte, fusionó ministerios para mejorar la planificación y reducir duplicidades. Alfredo Volio sugiere replicar esto mediante la creación de un Ministerio de Producción que fusione Agricultura y Economía.

Costa Rica puede inspirarse en estos modelos, adaptando sus enseñanzas a nuestras condiciones políticas, sociales y culturales. El punto de partida debe ser una visión estratégica de Estado, no una reforma cosmética.

A pesar de las lecciones internacionales, cualquier reforma en Costa Rica debe adaptarse a sus particularidades políticas, sociales y económicas. Según Carlos Ricardo Benavides, “no podemos copiar modelos internacionales sin entender nuestro contexto”. Esto implica considerar factores como la autonomía institucional, los derechos adquiridos y la cultura política del país.

UNA NUEVA ARQUITECTURA ESTATAL

- **La digitalización** será el nuevo sistema nervioso: conectará procesos, reducirá tiempos y facilitará el acceso ciudadano.
- **La reestructuración institucional** eliminará muros innecesarios entre oficinas que deberían estar en comunicación.
- **La descentralización efectiva** permitirá adaptar espacios a las necesidades regionales.
- **La participación ciudadana** será la apertura de ventanas que permitan que entre el aire fresco de nuevas ideas.
- **La reforma del empleo público** asegurará que hagan su trabajo con responsabilidad y mérito.

“La rigidez del sistema impide evaluar el desempeño de los empleados públicos y tomar decisiones basadas en resultados”.

Pilar Garrido, Ex Ministra de Planificación

Modernizar el Estado costarricense es una de las tareas más urgentes y profundas del presente. No se trata solo de mejorar la eficiencia técnica, sino de restaurar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. Es una apuesta por la democracia, por la justicia social y por la sostenibilidad futura del país.

Este proceso requerirá valentía política, liderazgo técnico y participación ciudadana. Pero sobre todo, requerirá una convicción compartida: que Costa Rica merece un Estado que sirva mejor, que escuche, que rinda cuentas, y que esté a la altura de sus desafíos.


La fragmentación no es un destino. Es una condición superable. Y la casa del Estado, si decidimos renovarla con visión y compromiso, puede convertirse en el espacio donde florezca un nuevo pacto social para el siglo XXI.



Capítulo 7

Una Historia de Luces y Sombras

**El Legado
y los Desafíos de la
Educación Costarricense.**



‘La calidad de la educación se ha deteriorado con el tiempo, y no solo por problemas de conectividad, sino también debido a contenidos desfasados y estructuras rígidas’.

Lorena Vásquez, Ex Diputada

Imaginemos la educación costarricense como un antiguo faro que durante generaciones ha iluminado el camino del progreso nacional. Construido en el siglo XIX con la visión de una educación pública gratuita, este faro se convirtió en un símbolo de esperanza y movilidad social, guiando a Costa Rica hacia niveles de alfabetización y escolaridad que la distinguieron en la región. Sin embargo, hoy su luz parece titilar, enfrentando desafíos que amenazan su capacidad para iluminar el futuro de las nuevas generaciones. Los contenidos educativos, como el aceite que alimenta la lámpara, se han vuelto inadecuados para las necesidades de navegación moderna.

La pandemia de COVID-19 actuó como una tormenta que expuso las grietas en nuestra torre educativa y la luz de nuestro faro solo alcanzará a iluminar la mitad del océano, dejando a numerosos navegantes en la oscuridad.

La brecha tecnológica entre los educadores añade otra capa de complejidad. Durante la pandemia, muchos maestros ni siquiera tenían un correo electrónico funcional, lo que evidenció una falta de preparación tecnológica; una desconexión entre las demandas actuales y las capacidades disponibles.

La infraestructura educativa cuenta su propia historia de deterioro. Silvia Hernández expresa su frustración cuando menciona:

‘Es inconcebible que, a pesar de contar con un presupuesto considerable, muchas instituciones educativas no tengan instalaciones adecuadas para garantizar un aprendizaje digno’.

Carlos Arguedas Vargas ilumina otro aspecto del problema cuando señala que “los trámites para mejorar la infraestructura educativa son lentos y están llenos de requisitos innecesarios que dificultan su ejecución”.

Las juntas de educación, que deberían ser como los guardianes vigilantes del faro, a menudo se distraen con tareas secundarias, más preocupadas por el abastecimiento de la cocina que por mantener la luz encendida.

Esta distracción de lo esencial refleja una pérdida de rumbo en nuestras prioridades educativas.

El momento que enfrentamos es crítico. Nuestro faro educativo, que una vez fue motivo de orgullo nacional, necesita una renovación urgente y profunda. La brecha digital, la infraestructura deteriorada, la burocracia excesiva y los contenidos desactualizados son como grietas que amenazan con debilitar su estructura.

Sin embargo, este momento de crisis también representa una oportunidad. Como todo gran faro, nuestro sistema educativo puede ser renovado

y modernizado sin perder su propósito esencial. El desafío es mantener encendida la luz de la educación mientras actualizamos los mecanismos que la hacen brillar.

La pregunta no es si debemos renovar nuestro faro educativo, sino cómo podemos hacerlo manteniendo su luz encendida durante el proceso de transformación. El apagón educativo que enfrentamos puede ser el catalizador para un renacimiento, pero solo si actuamos con la urgencia y la visión que el momento demanda. El futuro de Costa Rica depende de nuestra capacidad para restaurar y fortalecer este faro que ha guiado el progreso nacional durante generaciones.

La historia de la transformación del sistema educativo costarricense se entreteje con las voces de aquellos que han sido testigos de sus deficiencias y que sueñan con un futuro mejor. Es una narrativa que se desarrolla en las aulas, en los pasillos de las escuelas y en los despachos de los funcionarios, donde cada protagonista aporta su visión y su experiencia.

REFORMAS NECESARIAS PARA UN SISTEMA EDUCATIVO MODERNO

En el corazón de esta historia se encuentra un diagnóstico claro: el sistema educativo costarricense refleja profundas deficiencias. Pero en lugar de hundirse en la desesperanza, los líderes educativos

ven en esta realidad una oportunidad única para reformar y adaptar la educación a los desafíos del siglo XXI. La educación no solo debe ser accesible, sino también pertinente y alineada con las demandas de una sociedad en constante evolución.

1. Formación y Evaluación Docente: Garantizando Calidad en la Enseñanza

Uno de los hilos conductores de esta trama es la calidad de los docentes. La educación de un país no puede ser mejor que la calidad de sus maestros. Sin embargo, en Costa Rica, la evaluación y selección de los educadores no siempre garantiza que los más preparados sean quienes lideren las aulas. Pero la formación docente va más allá de

las evaluaciones. En un mundo cada vez más digitalizado, los educadores deben recibir capacitación continua en competencias digitales y metodologías innovadoras. La formación digital debe ser parte esencial de la preparación

de los maestros, para que estos puedan implementar estrategias pedagógicas más efectivas en un mundo globalizado.

Lorena Vásquez, ex diputada, alza su voz para señalar que “se necesita una reforma urgente en la evaluación de los docentes, asegurando que las pruebas sean específicas para cada materia impartida”.

2. Contenidos Curriculares: Educación para la Vida y la Empleabilidad

Otro capítulo crucial en esta historia es la actualización de los contenidos curriculares. El sistema educativo costarricense debe enfocarse en la enseñanza de habilidades prácticas, desde educación financiera hasta programación y resolución de problemas. La falta de

formación en estos campos deja a los egresados en desventaja al momento de integrarse a la fuerza laboral. Estos principios deben estar entretejidos en cada lección, en cada actividad escolar, para formar ciudadanos comprometidos con el bien común.

Pero la educación no se limita a las habilidades técnicas. Marcia González, ex ministra de Justicia, enfatiza la importancia de educar en valores y ciudadanía. “Los jóvenes deben comprender el papel de la democracia, el respeto a los derechos humanos y la importancia de la transparencia en la gestión pública”.

Las alianzas entre el sector educativo y el sector productivo permitirían que los estudiantes adquirieran experiencia laboral antes de graduarse, facilitando su transición al empleo formal. Estas colaboraciones son fundamentales para cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, entre las aulas y el mundo laboral.

3. Infraestructura y Digitalización: Cerrando la Brecha Tecnológica

Pero ninguna reforma educativa estaría completa sin abordar la infraestructura y la digitalización. Durante la pandemia, miles de estudiantes quedaron rezagados porque no contaban con acceso a internet ni a dispositivos adecuados para recibir clases virtuales. Cerrar la brecha digital es un imperativo para garantizar que todos los estudiantes, sin importar su contexto socioeconómico, tengan acceso a una educación de calidad. Pero la transformación de la infraestructura educativa va más allá de la tecnología.

La transformación del sistema educativo costarricense es una historia que nos involucra a todos. Es una trama que se desarrolla en el presente, pero que tiene el poder de moldear el futuro. Como bien lo resume Silvia Saborío

“La educación no solo debe preparar a los estudiantes para el mercado laboral, sino también para ser ciudadanos responsables y comprometidos con el desarrollo del país”.

Roberto Thompson, ex diputado, señala que “las obras en escuelas y colegios se ven constantemente retrasadas por trámites burocráticos innecesarios”. Para solucionar este problema, propone implementar modelos de alianzas público-privadas (APP), donde el sector privado pueda apoyar en la construcción y mantenimiento de centros educativos, bajo la supervisión del Ministerio de Educación.

Esta es una historia de esperanza, de sueños y de trabajo arduo. Es una narrativa que se construye con el compromiso del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto. Cada docente que se capacita, cada contenido curricular que se actualiza, cada escuela que se conecta a internet, es un capítulo más en esta historia de transformación.

Pero el final de esta historia aún no está escrito. Depende de cada uno de nosotros ser protagonistas activos de este cambio, de alzar nuestras voces para exigir una educación de calidad, de colaborar en iniciativas que promuevan la innovación educativa, de apoyar a los docentes en su noble labor. Solo así podremos escribir un final feliz para esta historia, un final donde cada estudiante tenga la oportunidad de desarrollar todo su potencial y contribuir al progreso de Costa Rica.

La reforma educativa es un camino largo y complejo, pero cada paso dado en la dirección correcta nos acerca un poco más a ese ideal. Como sociedad, tenemos la responsabilidad de ser los autores de este cambio. Porque en la educación radica la esperanza de un mejor mañana para Costa Rica. Seamos los protagonistas de esta historia, construyamos juntos un sistema educativo moderno, inclusivo y de calidad. El futuro de Costa Rica está en nuestras manos, y comienza en las aulas.

LA GOBERNANZA Y LA PARTICIPACIÓN: PILARES DE UN SISTEMA EDUCATIVO INCLUSIVO

Muchos de nosotros hemos sido testigos de cómo los docentes se esfuerzan por brindar una educación de calidad, a pesar de las limitaciones en infraestructura y recursos.

Hemos visto cómo el currículo que se estudia no siempre se conecta con las habilidades que necesitaremos en el mundo real. Y hemos experimentado la frustración de saber que las decisiones que afectan la educación se toman en oficinas lejanas, sin tener en cuenta la voz de la comunidad.

Esta es la realidad que enfrentan miles de estudiantes en Costa Rica. Pero no tiene por qué ser así. La educación no es solo responsabilidad del Estado, sino de toda la sociedad. Y para transformar el sistema educativo,

es necesario repensar la gobernanza y fomentar la participación de todos los actores involucrados.

¿Qué entendemos por gobernanza educativa? En esencia, se trata de cómo se toman las decisiones en el sistema educativo, quiénes participan en ellas y cómo se rinden cuentas.

Una buena gobernanza implica una gestión eficiente, transparente y participativa, donde las políticas educativas se construyen de manera colaborativa y responden a las necesidades reales de los estudiantes y las comunidades.

Sin embargo, existen demasiadas instancias de control y regulación en la educación, pero pocas de ejecución y liderazgo. El Ministerio de Educación Pública (MEP) se ha convertido en una entidad burocrática, donde la toma de decisiones es lenta y está fragmentada entre diversas instancias. Esto impide respuestas ágiles ante crisis o necesidades emergentes.

Pero la gobernanza educativa no se limita al MEP. También implica repensar el papel de instancias como el Consejo Nacional de Educación, que actualmente no cuenta con la diversidad de perspectivas necesarias para generar cambios estructurales. O las juntas de educación, que se enfocan más en aspectos administrativos que en la calidad de la enseñanza.

“Es necesario reformular la estructura del MEP para darle mayor capacidad de ejecución y menos trabas burocráticas. Una descentralización efectiva permitiría a los centros educativos mayor autonomía en la toma de decisiones, adaptándose a sus contextos particulares.”

Carlos Ricardo Benavides, Ex Ministro

La transformación de la gobernanza educativa requiere una visión sistémica, donde cada pieza del rompecabezas encaje de manera armónica y eficiente. Pero, sobre todo, requiere la participación activa de la sociedad civil y el sector privado.

En países con sistemas educativos exitosos, como Singapur y Finlandia, las empresas, organizaciones comunitarias y universidades colaboran estrechamente con las escuelas para mejorar la enseñanza y garantizar que los contenidos estén alineados con las necesidades del mundo real.

Como bien lo enfatiza Eli Feinzaig, economista y político, *“los jóvenes no pueden salir de la universidad sin haber pisado una empresa. Necesitamos que las empresas y el sector educativo trabajen juntos en la formación del talento del futuro”*.

conocimientos y metodologías innovadoras. Estas sinergias no solo enriquecerían la formación de los estudiantes, sino que también ayudarían a cerrar la brecha entre la educación y el mercado laboral.

Pero la participación no se limita al sector privado. La sociedad civil también tiene un papel fundamental en la construcción de un sistema educativo de calidad.

¿Qué tal si en las escuelas se realizaran asambleas periódicas, donde se pudiese expresar las ideas y preocupaciones de los estudiantes sobre la educación que reciben? O que existieran consejos estudiantiles con poder de decisión en aspectos que les afectan

¿Cómo sería si cada escuela tuviera alianzas con empresas locales, donde los estudiantes pudieran realizar pasantías y proyectos prácticos? O si las universidades ofrecieran programas de mentoría para los docentes, compartiendo

“Es necesario crear mecanismos de participación ciudadana en la educación, donde los padres de familia, estudiantes y docentes puedan incidir en las decisiones clave de las políticas educativas”.

Roberto Thompson, Ex Diputado

directamente, como las actividades extracurriculares o los proyectos comunitarios. Estas instancias de participación no solo empoderarían a los estudiantes, sino que también fomentarían un sentido de pertenencia y compromiso con su educación.

Pero la participación y la gobernanza no son suficientes si no se sustentan en valores sólidos. No se trata solo de enseñar matemáticas y ciencias, sino de formar seres humanos íntegros, con ética, solidaridad y responsabilidad cívica. La educación debe ser un espacio donde se cultiva la honestidad, el respeto, la empatía y el pensamiento crítico.

Imaginemos una escuela donde se promueva el diálogo respetuoso sobre los problemas del país, donde se fomente la participación democrática y se rechace cualquier forma de discriminación o violencia. Una escuela donde los estudiantes aprendan a analizar la información, a tomar decisiones informadas y a ser agentes de cambio en sus comunidades. Esa es la educación en valores que necesitamos para construir una sociedad más justa, equitativa y próspera.

La transformación del sistema educativo costarricense es un desafío complejo, pero no imposible. Requiere una visión audaz, una gobernanza eficiente y la participación comprometida de toda la sociedad. Requiere romper con viejos paradigmas y atreverse a innovar. Pero, sobre todo, requiere poner en el centro a los estudiantes, sus necesidades, sus sueños y sus potencialidades.

Costa Rica necesita garantizar que cada estudiante, sin importar su origen o condición, acceda a una educación de calidad. Que el trabajo de los docentes sea reconocido y respaldado como pilar del desarrollo nacional. Que las escuelas se consoliden como espacios de aprendizaje, creatividad y convivencia. Ese es el futuro posible y necesario que debemos construir colectivamente.

La educación es la llave para un mejor mañana. Y esa llave está en nuestras manos. En las manos de cada estudiante que sueña con un futuro mejor. En las manos de cada docente que dedica su vida a formar nuevas generaciones. En las manos de cada padre y madre que quiere lo mejor para sus hijos. En las manos de cada ciudadano que cree en el poder transformador de la educación.

Es hora de tomar esa llave y abrir las puertas del cambio. Es hora de construir un sistema educativo a la altura de nuestros sueños y aspiraciones. Un sistema educativo moderno, inclusivo, participativo y basado en valores. Un sistema educativo que nos permita avanzar como país y como sociedad.

El camino no será fácil, pero cada reforma que implementemos, cada alianza que construyamos, cada espacio de participación que abramos, será un ladrillo en el edificio de la educación que queremos.

Así que los invito a soñar conmigo. A imaginar esa Costa Rica que es posible si nos atrevemos a transformar nuestra educación. A ser parte de esta historia de cambio y esperanza. Porque la educación es tarea de todos, y solo juntos podremos alcanzar esa meta.

Que nuestras acciones de hoy siembren las semillas de un mejor mañana. Que nuestro compromiso con la educación sea el legado más valioso que dejemos a las futuras generaciones. Y que, algún día, cuando miremos atrás, podamos decir con orgullo que fuimos parte de la transformación educativa que cambió el rumbo de nuestro país.


Ese es el sueño que nos convoca. Ese es el desafío que nos inspira. Esa es la educación que merecemos y por la que debemos luchar. Una educación para todos, construida por todos. Una educación que sea la luz que guíe nuestro camino hacia una Costa Rica más próspera, justa y equitativa. Una educación que nos permita, finalmente, alcanzar nuestro máximo potencial como individuos y como nación.



Capítulo 8

Digitalización del Estado

**Innovación y Modernización
para la Eficiencia Pública.**



‘Durante años, muchos funcionarios han visto la automatización como una amenaza en lugar de una herramienta para mejorar su trabajo. Este temor ha ralentizado la implementación de plataformas digitales y ha perpetuado una cultura de dependencia en trámites presenciales y papeleo excesivo’.

Carlos Arguedas, Abogado Especialista En Derecho Administrativo

Durante décadas, el aparato estatal costarricense ha operado con estructuras diseñadas para un contexto que ya no existe. Formularios impresos, archivos físicos, trámites presenciales y sistemas fragmentados siguen marcando la experiencia ciudadana con lo público. Esta inercia burocrática no solo limita la eficiencia, también deteriora la confianza institucional. En un entorno donde la información y la conectividad son motores de desarrollo, mantener estos esquemas obsoletos es postergar el progreso.

La digitalización no es un lujo ni un objetivo a futuro: es un requisito indispensable para modernizar el Estado, garantizar el acceso equitativo a los servicios y fortalecer la transparencia. No basta con incorporar herramientas tecnológicas; es necesario transformar profundamente la forma en que las instituciones operan y se relacionan con la ciudadanía. La innovación digital puede convertirse en el eje de una gestión más eficiente, accesible y legítima.

El ataque cibernético de 2022 expuso con crudeza la fragilidad tecnológica del Estado costarricense. Instituciones paralizadas, servicios suspendidos y el regreso a trámites en papel evidenciaron la vulnerabilidad de los sistemas públicos ante amenazas contemporáneas. Más allá del impacto inmediato, el episodio confirmó una verdad postergada: el Estado no está preparado para operar en un entorno digital seguro y resiliente.

Ante este diagnóstico, la transformación digital no puede seguir siendo fragmentaria ni dependiente de iniciativas aisladas. La interoperabilidad entre instituciones, la automatización de procesos y el acceso digital a los servicios deben formar parte de una estrategia integral, con liderazgo político, inversión sostenida y un marco legal actualizado. El objetivo es claro: construir un Estado más ágil, confiable y centrado en las personas.

Desde una perspectiva económica, los beneficios son evidentes. La digitalización permite reducir costos operativos, eliminar redundancias y mejorar la asignación de recursos públicos. Experiencias internacionales como Estonia y Singapur demuestran que un gobierno digital bien estructurado puede liberar recursos para áreas prioritarias como salud, educación o infraestructura. Además, se incrementa la transparencia y se reduce la discrecionalidad en la gestión pública.

Marlene Luna, experta en gestión pública, enfatiza un beneficio adicional cuando señala que “un gobierno digital no solo es más eficiente, sino también más transparente. Cuando la información es accesible para todos, se minimizan los espacios para la discrecionalidad y el mal uso de los recursos”.

OBSTÁCULOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

A pesar del consenso sobre sus beneficios, la digitalización del sector público costarricense ha sido lenta y desigual. Uno de los principales desafíos es la ausencia de una estrategia nacional unificada. Cada institución ha emprendido procesos propios, sin coordinación ni estándares comunes, lo que ha resultado en plataformas incompatibles y esfuerzos dispersos.

La resistencia al cambio dentro de la administración pública también ha

sido un freno importante. Muchos funcionarios, habituados a prácticas tradicionales, perciben la automatización como una amenaza a su estabilidad laboral.

Otro obstáculo estructural ha sido la escasa inversión en infraestructura tecnológica. Durante años, Costa Rica ha destinado recursos limitados a esta área, priorizando otros rubros del gasto público. Como consecuencia, muchas instituciones carecen de plataformas robustas y seguras, lo cual se evidenció de forma crítica en 2022.

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA Y CIBERSEGURIDAD

“El miedo al cambio es una de las mayores barreras en la modernización del Estado. No se trata solo de implementar tecnología, sino de cambiar la mentalidad de quienes la van a utilizar.”

Allan Ugalde, Experto en Gestión Pública

Para avanzar hacia un Estado digital moderno, es imprescindible invertir en tecnología de forma estratégica. Esto implica actualizar los sistemas existentes, implementar plataformas interoperables y fortalecer la ciberseguridad institucional. Sin medidas claras en esta área, cualquier avance en digitalización quedará expuesto a nuevas vulnerabilidades.

Estonia, por ejemplo, ha basado su infraestructura digital en tecnología blockchain para asegurar la autenticidad y trazabilidad de la información pública. Costa Rica necesita desarrollar capacidades similares, no solo para proteger datos sensibles, sino para garantizar la continuidad operativa del Estado ante futuras crisis.

Además, la inversión en infraestructura debe ir acompañada de un robusto programa de capacitación. Es fundamental dotar a los funcionarios de las

herramientas necesarias para gestionar los nuevos sistemas con eficiencia y seguridad. Este componente humano es clave para reducir la resistencia al cambio y asegurar una transición fluida.

La digitalización también requiere de un andamiaje legal coherente. Actualmente, el marco normativo en Costa Rica está compuesto por leyes

dispersas, sin una estructura que articule la transformación digital como una política de Estado. Esto genera vacíos, duplicaciones y una ejecución desordenada de los proyectos tecnológicos.

Una ley marco de transformación digital del Estado es fundamental. Esta normativa debe establecer principios claros, definir estándares técnicos y garantizar la interoperabilidad entre instituciones. También debe incorporar mecanismos de rendición de cuentas y resguardar los derechos digitales de los ciudadanos.

La adopción de una identidad digital única, como la implementada en

países como Dinamarca o Uruguay, permitiría simplificar el acceso a servicios, reducir la duplicidad de trámites y mejorar la seguridad. Estas herramientas no son solo avances técnicos, sino catalizadores de una gestión pública más eficiente y orientada al ciudadano.

“Invertir en tecnología sin fortalecer la ciberseguridad es un error. No podemos avanzar hacia un gobierno digital si no garantizamos la protección de los datos de los ciudadanos.”

Roberto Thompson,
Especialista en Políticas Públicas

LECCIONES INTERNACIONALES APLICABLES

“Sin una legislación clara, la digitalización del Estado avanzará a un ritmo desigual y desordenado. Es fundamental contar con un marco legal que defina responsabilidades, procesos y estándares.”

Marcia González,
Experta en Derecho Administrativo

Estonia, Dinamarca y Uruguay han demostrado que la transformación digital no depende del tamaño del país, sino de la visión política y la coordinación institucional. Estos países han logrado avances significativos al priorizar la integración tecnológica con reformas administrativas profundas.

En Estonia, la plataforma X-Road conecta todas las bases de datos estatales de forma segura, evitando trámites redundantes. Dinamarca ha implementado una política de “cero papel” y una identidad digital única que permite a los ciudadanos acceder a todos los servicios estatales mediante un solo sistema.

Uruguay, dentro del contexto latinoamericano, ha digitalizado más del 80% de sus servicios públicos, consolidándose como un referente regional.

La clave en todos estos casos ha sido una combinación de liderazgo político, inversión sostenida y participación ciudadana.

AUTOMATIZACIÓN Y SERVICIOS CENTRADOS EN EL USUARIO

Uno de los mayores potenciales de la digitalización es la automatización de procesos. Permite reducir burocracia, acortar tiempos de respuesta y mejorar la

experiencia del usuario. Esto es particularmente importante en sectores como salud, transporte, justicia y servicios sociales.

La creación de ventanillas únicas digitales facilitaría la interacción entre ciudadanos y Estado, integrando trámites que hoy están fragmentados en múltiples instituciones. A esto se suma el uso de asistentes virtuales, chatbots y sistemas de inteligencia artificial, que pueden brindar orientación inmediata y personalizada.

Abril Gordienko, especialista en transformación digital, lo plantea con claridad: “La automatización no solo optimiza el trabajo de las instituciones públicas, sino que también mejora la relación entre el Estado y los ciudadanos.”

Ejemplos como la facturación electrónica en Costa Rica demuestran que estos procesos no son meramente aspiracionales. Su implementación ha contribuido al control fiscal, la transparencia y la eficiencia. Extender este tipo de soluciones a otros ámbitos puede generar un impacto aún mayor.

En áreas rurales o con limitado acceso a infraestructura estatal, la digitalización representa una herramienta clave para cerrar brechas de acceso y fortalecer la equidad territorial.

La modernización digital del Estado costarricense es una oportunidad histórica para repensar la gestión pública. Más allá de la tecnología, se trata de transformar la cultura institucional, fortalecer la transparencia, reducir la burocracia y garantizar servicios accesibles para toda la población.

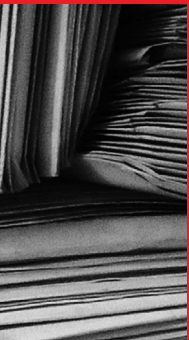
El mensaje es claro: digitalizar no es solo modernizar, es democratizar el Estado.



Capítulo 9

De la Realidad al Cambio

**Visión y Acción
para una Costa Rica Competitiva.**



“Un Estado eficiente no se construye con más burocracia, sino con más tecnología y menos trabas para los ciudadanos. La digitalización es la clave para que Costa Rica avance hacia un modelo de gobierno más transparente y moderno”.

Eli Feinzaig, Economista Y Defensor De La Digitalización

A lo largo de mi vida profesional, he tenido el privilegio de observar y participar activamente en distintos espacios de decisión, análisis y ejecución de políticas públicas. Esta experiencia me ha confirmado una idea que no deja de ser urgente: Costa Rica necesita una transformación profunda si desea mantener su bienestar y su democracia. Lo que antes funcionaba ya no es suficiente. Nuestro modelo de desarrollo está agotado y requiere una reconfiguración que ponga en el centro la eficiencia del Estado y la competitividad del país.

He sido testigo de cómo, con buenas intenciones pero sin visión estratégica, hemos terminado construyendo un aparato estatal fragmentado que muchas veces se superponen en funciones, diluyen responsabilidades y debilitan los resultados. Esta proliferación institucional, aunque en algunos momentos respondió a necesidades específicas, se ha vuelto insostenible. El país está atrapado en una estructura que le impide actuar con agilidad y eficacia. Mi reflexión no surge solo del análisis, sino también de la acción. Durante años he impulsado propuestas concretas para cambiar este rumbo. Entre ellas, la creación de una ley que permitiera un proceso de reorganización del Estado sin caer en el caos ni en la imposición. Una ley que reconociera las resistencias internas, pero que también ofreciera una hoja de ruta clara, con mecanismos de evaluación, rendición de cuentas y enfoque en resultados.

Costa Rica no puede seguir operando como si estuviera en otra época. El contexto internacional es cada vez más competitivo y desafiante. Las economías se transforman a velocidades vertiginosas. La innovación, la productividad y la educación de calidad son pilares fundamentales para quienes aspiran a mantener su lugar en el mundo. Sin embargo, en nuestro país, seguimos entrampados en discusiones ideológicas y procesos burocráticos que paralizan las decisiones clave.

Desde esta convicción personal nace mi esfuerzo por impulsar una reforma estructural del Estado. No se trata de reducir por reducir, sino de rediseñar con inteligencia, con información y con participación. Mi propuesta parte del principio de que un Estado moderno debe ser pequeño pero potente, orientado a resultados y centrado en las necesidades reales de los ciudadanos. Esa es la única forma de garantizar que los recursos públicos se traduzcan en bienestar.

EL ORIGEN DE UNA PROPUESTA

Cuando asumí la coordinación del Ministerio de Competitividad y Mejora Regulatoria en 2008, tenía claro que Costa Rica enfrentaba

un desafío estructural que requería más que soluciones cosméticas. Estábamos ante una fragmentación institucional alarmante, una burocracia desbordada y una creciente desconfianza ciudadana hacia todo el aparato estatal.

Fue en ese contexto que apoyé técnicamente al diputado Jorge Méndez Zamora en la elaboración de lo que llamamos “Ley de Competitividad del Estado Costarricense”, concebida como una verdadera hoja de ruta para transformar radicalmente el funcionamiento de nuestro gobierno.

Mi motivación personal para involucrarme en este proyecto surgió de una verdad que muchos preferían ignorar: el Estado costarricense ya no estaba a la altura de los desafíos del siglo XXI. Lo confirmaban los datos: el Estado de la Nación había advertido que nuestro aparato estatal estaba *“desalineado con las necesidades de la sociedad, carece de agilidad en la toma de decisiones y presenta una estructura institucional que multiplica los costos sin garantizar resultados”*. Era impactante constatar que más de 320 instituciones públicas operaban con funciones traslapadas,

generando duplicidades, lentitud y poca transparencia.

Durante mis presentaciones a diferentes sectores, solía mostrar una diapositiva con el descenso sostenido de Costa Rica en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

Estos elementos no solo afectaban los indicadores internacionales, sino que tenían un impacto directo en la atracción de inversión y en la vida cotidiana de cada costarricense.

Para mí, esta propuesta tenía un punto de partida indiscutible: transformar al Estado en una institución eficaz, eficiente y legítima. Insistía en cada reunión que la eficiencia no era solo una meta administrativa, sino una condición ética: *“No puede haber justicia social sin un uso responsable de los recursos públicos”*, repetía frente a quienes consideraban que hablar de eficiencia era contradictorio con hablar de derechos sociales.

“No es casualidad”, explicaba, “que los factores que más nos hunden son precisamente la ineficiencia gubernamental, la burocracia excesiva y la falta de planificación estatal”.

Junto con un equipo técnico excepcional, definimos cinco pilares para esta reforma:

- Una reingeniería institucional que potenciara la capacidad del Estado para ejecutar políticas públicas efectivas, no solo formularlas.
- La profesionalización y meritocracia en la función pública, rompiendo con décadas de clientelismo político.
- La modernización digital como herramienta para simplificar trámites y reducir la distancia entre el Gobierno y la ciudadanía.
- Un reordenamiento ministerial que eliminara duplicidades y

mejorara la coordinación entre instituciones.

- La promoción de un gobierno honesto y transparente, que rindiera cuentas y recuperara la confianza de las personas.

Para justificar la urgencia de estas reformas, utilizamos datos concretos. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) había demostrado que mejorar la eficiencia del gasto público en tan solo 1 punto porcentual podía representar hasta un 2% de crecimiento adicional del PIB anual. *“Esta no es solo una reforma administrativa”,* argumentaba en los foros empresariales y académicos, *“es la inversión más estratégica que podemos hacer en el futuro del país”*.

El proceso de elaboración fue intenso. Coordiné personalmente una comisión de expertos desde el Ministerio, aportando mi experiencia en el sector privado para estructurar los ejes estratégicos de la propuesta. Mi objetivo era traducir años de análisis institucional en un proyecto legislativo integral y viable. Desde mi perspectiva, era fundamental promover una visión de Estado orientado a la calidad, la eficiencia y la innovación, conceptos que había aplicado exitosamente en mi trayectoria empresarial.

Recuerdo las palabras que compartí con el diputado Méndez cuando finalmente presentamos el proyecto: “No podemos seguir gobernando el país con una estructura diseñada para otro siglo. Esta ley es una invitación a atreverse a cambiar”.

Esa frase capturaba perfectamente el espíritu de lo que buscábamos: no una simple reforma administrativa, sino una transformación radical en la forma de concebir y operar el Estado costarricense.

La resistencia fue inmediata y previsible. Los intereses creados en torno al status quo eran poderosos. *“Los feudos burocráticos no se rinden sin dar batalla”*, comentaba con mi equipo. Sin embargo, estaba convencido —y sigo estándolo— de que este era el camino correcto para Costa Rica.

EJES DE TRANSFORMACIÓN PROPUESTOS

Cuando presentamos la “Ley de Competitividad del Estado Costarricense” en 2008, teníamos una visión clara: Costa Rica necesitaba una transformación

profunda de su aparato estatal. No se trataba simplemente de reorganizar estructuras, sino de redefinir el propósito mismo del Estado, su coordinación y enfoque.

A través de quince capítulos temáticos y un régimen transitorio, propuse reformas que consideraba esenciales para el futuro del país. Estos son algunos de los principales:

Reorganización Institucional y Ministerial

Recuerdo las innumerables reuniones donde analizamos el complejo mapa institucional costarricense. Era evidente que necesitábamos reconfigurar el Poder Ejecutivo. Las duplicidades eran demasiadas y la coordinación, prácticamente imposible.

La propuesta planteaba acciones concretas:

- La fusión de los Ministerios de Comercio Exterior y Economía, algo que consideraba fundamental para tener una política económica coherente.
- Transformar el INVU en un verdadero Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, con capacidad real de incidir en el desarrollo urbano.
- Convertir MIDEPLAN en un Ministerio de Planificación y Competitividad, para que la planificación nacional dejara de ser un ejercicio teórico.
- Disolver el Ministerio de Justicia, redistribuyendo sus competencias entre ministerios afines.
- Crear un Ministerio del Interior que agrupara las funciones de Gobernación y Seguridad Pública.

Mi objetivo era claro: reducir la burocracia, eliminar los feudos institucionales y generar un aparato estatal más ágil y estratégico. “*Con menos estructuras, haremos más*”, solía decir en aquellos días.

Profesionalización y Gobernanza en Juntas Directivas

Una tarde, revisando el nombramiento político de una junta directiva, tuve la certeza de que este era uno de los mayores problemas estructurales. Las juntas se habían convertido en espacios de reparto político y mi propuesta era revolucionaria para su tiempo:

- Exigir un grado mínimo de licenciatura y experiencia en el campo para todos los miembros.
- Establecer un sistema de rotación escalonada, eliminando el tradicional “borrón y cuenta nueva” con cada cambio de gobierno.
- Hacer personalmente responsables a los miembros por decisiones que generaran pérdidas.
- Introducir representación ciudadana con voz pero sin voto.

*“Un país no puede
ser administrado
por amigos y cuotas
políticas”*

Gobierno Digital y Simplificación de Trámites

En mis visitas a Estonia y Chile, pude comprobar cómo la tecnología transformaba la relación Estado-ciudadano. Era frustrante regresar a Costa Rica y enfrentar procesos del siglo XIX, entonces propuse:

- Un gobierno digital integral, no simples páginas web informativas.

- Una intranet del Estado que terminara con el aislamiento institucional.
- Un Centro de Datos nacional con estándares internacionales de seguridad.
- Un sistema centralizado de contrataciones electrónicas.

“Mientras el mundo avanza hacia la cuarta revolución industrial, nuestro Estado sigue operando con fax y papel carbón”, comentaba en las reuniones con el equipo técnico que me ayudó a formular esta propuesta.

Reforma del Empleo Público y Régimen Salarial

La disparidad salarial en el sector público me parecía no solo injusta sino económicamente insostenible. Propuse un sistema único de remuneraciones basado en:

- Las responsabilidades del cargo y el tamaño de la institución.
- La eliminación de dietas excesivas y beneficios opacos.
- Escalas salariales unificadas que no requirieran actualizaciones legislativas constantes.

Mejora Regulatoria y Contratación Administrativa

La forma en que el Estado compraba bienes y servicios era, desde mi perspectiva, el símbolo perfecto de su ineficiencia. Era necesario fortalecer la Dirección General de Compras Públicas e implementar:

- Un catálogo electrónico de bienes y servicios estandarizados.
- Un registro único de proveedores para todo el Estado.
- Contrataciones electrónicas integradas y fiscalizadas en tiempo real.
- Procesos modernos para licitaciones y ejecución de obra pública.

*“Cada colón
mal gastado en
contrataciones
ineficientes es un colón
menos para educación
y salud”.*

Transparencia y Rendición de Cuentas

Mi experiencia en el sector privado me había enseñado el valor de la transparencia. Por eso, insistí en medidas obligatorias como:

- La publicación de estructuras orgánicas, presupuestos y contrataciones.
- La accesibilidad digital de todos los procedimientos.
- Normas claras para delimitar las competencias de la Procuraduría.

*“Un Estado opaco es
terreno fértil para la
corrupción”.*

Aunque esta iniciativa no avanzó en la Asamblea Legislativa como esperaba, estaba convencido —y sigo estándolo— de que estos fundamentos eran necesarios para enfrentar los desafíos estructurales del país.

El reto no era solo técnico, era profundamente político y cultural. Pero como siempre he creído, el cambio empieza con la voluntad de romper los viejos moldes y atreverse a imaginar un mejor futuro para Costa Rica.

LECCIONES PARA EL FUTURO

Cuando miro hacia atrás, a ese 2008 en que presentamos la “Ley de Competitividad del Estado Costarricense”, no puedo evitar

sentir una mezcla de orgullo y frustración. Orgullo porque fuimos visionarios al anticipar muchos de los desafíos que hoy, con mayor urgencia, enfrenta Costa Rica: un déficit fiscal crónico, bajo crecimiento económico, servicios públicos ineficientes y una ciudadanía cada vez más desconectada del Estado.

Frustración porque, a pesar de la solidez técnica, la propuesta no encontró el terreno político fértil para germinar.

Recuerdo las tardes interminables analizando informes de la Contraloría. Me impactaba ver cómo las remuneraciones consumían casi la mitad del presupuesto nacional, limitando severamente nuestra capacidad para invertir en lo verdaderamente transformador: infraestructura, tecnología y desarrollo social.

Una tarde, mientras presentaba el proyecto a un grupo de empresarios, uno de ellos me preguntó cuál sería el costo de no aprobar estas reformas. Mi respuesta fue contundente: “El costo ya lo

estamos pagando. Lo vemos en cada trámite que tarda meses, en cada duplicidad que consume recursos, en cada oportunidad de inversión que perdemos”. Y no me equivoqué. Años después, el Índice Latinoamericano de Transparencia ubicaría a Costa Rica con una puntuación apenas media en rendición de cuentas, confirmando lo que ya entonces sabíamos sobre la opacidad de nuestras juntas directivas y órganos desconcentrados.

‘Este es un Estado que se consume a sí mismo’.

Me preocupaba especialmente la fragmentación institucional. En mis viajes a países de la OCDE, pude constatar cómo estructuras más coherentes y simplificadas generaban mejores resultados con menos recursos. “No se trata de tener más instituciones, sino mejores instituciones”, solía repetir

en las presentaciones del proyecto. El tiempo me dio la razón: años después, la misma OCDE señalaría que Costa Rica tiene uno de los mayores niveles de fragmentación institucional entre sus países miembros.

Los beneficios que proyectamos no eran abstractos. En largas sesiones con técnicos del Ministerio de Hacienda, calculamos que la racionalización de órganos e instituciones duplicadas podría generar un ahorro de más de 150.000 millones de colones anuales.

“Este no es dinero para recortar servicios”, aclaraba siempre, “es dinero para hacer más y mejor, para invertir donde realmente impacta”.

Me apasionaba especialmente el tema del gobierno digital. Había visitado Estonia y quedé fascinado con su sistema X-Road. *“Imaginen un país donde un trámite que hoy toma ocho días, mañana se resuelva en menos de 24 horas”*, les decía a los diputados durante las presentaciones del proyecto. No era una utopía: países como Uruguay lo estaban logrando con su agencia AGESIC, mejorando dramáticamente la satisfacción ciudadana en pocos años.

La inversión extranjera directa era otro tema que me quitaba el sueño. En reuniones con inversores internacionales, escuchaba siempre la misma queja: la complejidad regulatoria de Costa Rica era un obstáculo mayor que los incentivos fiscales. Nuestros estudios, respaldados por datos del BID, mostraban que con las reformas propuestas podríamos aumentar hasta en un 25% el flujo de inversión.

El mayor desafío nunca fue técnico, fue político. Lo comprendí una tarde, cuando un diputado me confesó: *“Jorge, tu proyecto es técnicamente impecable, pero políticamente inviable. Hay demasiados intereses creados que perderían con estos cambios”*.

Allí entendí que el miedo a perder cuotas de poder, la resistencia al cambio y la dificultad de coordinar voluntades en un sistema tan fragmentado serían obstáculos formidables.

Esta experiencia me dejó lecciones que aún hoy considero vitales. Aprendí que la reforma del Estado no puede ser cosmética ni sectorial. Se necesita

valentía para ir a los cimientos, aunque eso signifique incomodar a muchos.

También comprendí la importancia de separar la técnica de la política. En demasiadas ocasiones vi cómo decisiones que debían basarse en evidencia terminaban subordinadas a cálculos políticos de corto plazo.

El capital humano resultó ser un factor determinante. Durante la elaboración del proyecto, trabajé con funcionarios extraordinarios: personas con perfil técnico, compromiso ético y auténtica vocación de servicio público. Pero también vi cómo sistemas clientelares y politizados habían desplazado a muchos de los mejores talentos. Cualquier transformación profunda necesita contar con las personas adecuadas. Quizás mi mayor frustración fue no haber logrado involucrar más ampliamente a la ciudadanía. Sin presión y apoyo ciudadano, cualquier propuesta queda vulnerable al bloqueo o al olvido.

La elaboración de esta propuesta no fue un ejercicio improvisado. Invertimos años en diagnósticos, consultas y colaboración con expertos nacionales e internacionales. Estudiamos modelos exitosos de Chile, Uruguay, Nueva Zelanda y los países nórdicos. No queríamos importar soluciones, sino adaptarlas a nuestra realidad y a nuestros valores.

“Las reformas no ocurren por decreto, sino cuando la gente las exige”.

A pesar de los obstáculos, siento que trazamos un camino. Hoy, más de una década después, veo con satisfacción cómo muchas de nuestras ideas han sido retomadas en otras iniciativas, confirmando que nuestra visión no solo fue válida, sino necesaria. El futuro sigue exigiendo lo mismo: valentía, coherencia y un compromiso real con un Estado que esté al servicio de su gente.

Como le dije a mi equipo cuando archivaron el proyecto: “*Los buenos diagnósticos no caducan*”. Costa Rica no puede seguir parchando un modelo obsoleto. Necesitamos rediseñar el sistema desde sus cimientos, y este proyecto fue una de las propuestas más claras, estructuradas y ambiciosas para lograrlo. Quizás no fuimos exitosos en su momento, pero sembramos ideas que, estoy convencido, germinarán cuando el país esté listo para el cambio que merece.

**CONSTRUYENDO
CONSENSOS Y
SEMBRANDO
INSTITUCIONALIDAD**

Mi compromiso siempre ha sido con una Costa Rica que funcione mejor. Esta propuesta no se limitó a su aplicación inmediata, sino que busca generar una cultura de mejora continua, donde el Estado

se mida por su impacto y no por su tamaño, por sus resultados y no por su cantidad de instituciones.

La modernización no debe ser vista como una amenaza, sino como una oportunidad para dignificar el servicio público, fortalecer la democracia y hacer más con lo que tenemos. Se trata de construir un Estado más ágil, más conectado con la ciudadanía, más transparente y más eficaz. Y eso solo se logra con instituciones más fuertes, mejor organizadas y con capacidad real de respuesta.

En mi artículo publicado en La Nación, titulé con claridad: “Una ley para modernizar el Estado”, porque creo firmemente en la necesidad de un marco legal robusto que ordene, evalúe y transforme. La ley establece la creación de un comité técnico multisectorial encargado de revisar instituciones bajo criterios de pertinencia, eficiencia y alineamiento estratégico. Es decir, no se trata de cerrar por cerrar, sino de rediseñar para servir mejor. Esta visión parte de una convicción democrática: el Estado está al servicio de las personas, no al revés.

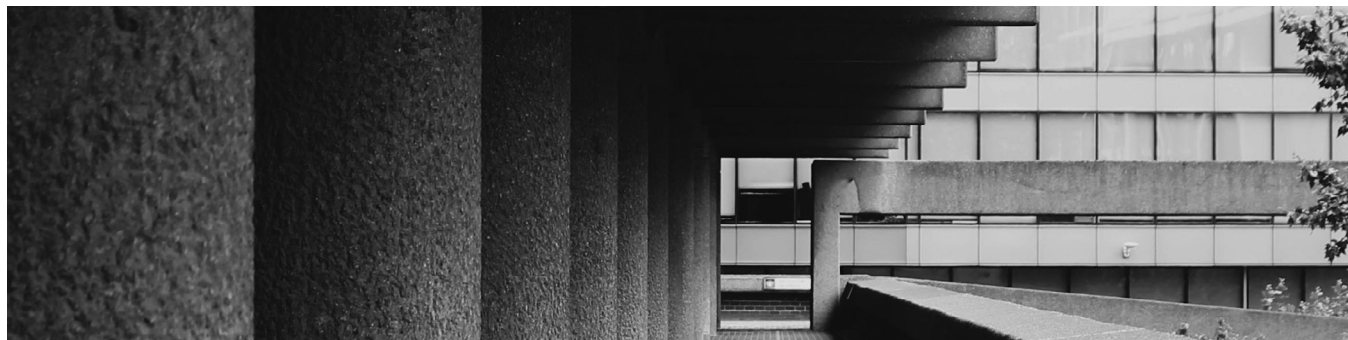
Por eso, mi llamado es a continuar este camino con firmeza. A los gobiernos que vienen, les corresponde tomar esta ley como una hoja de ruta. A los legisladores, darle seguimiento y exigir rendición de cuentas. Y a la ciudadanía, defender una institucionalidad que sea más que una

suma de oficinas: que sea garante de derechos, promotora del desarrollo y motor de oportunidades.

Lo que está en juego no es solo la eficiencia administrativa, sino la confianza en lo público. Cada institución que funciona mal erosiona esa confianza. Pero cada reforma bien hecha la puede restaurar. Yo creo que sí se puede. He visto cómo ideas técnicas, cuando se presentan con convicción y se defienden con argumentos, pueden convertirse en realidad.

No escribo estas líneas desde la nostalgia ni desde la autosatisfacción. Las escribo como una afirmación de fe en Costa Rica. En su capacidad de reinventarse, de corregir, de avanzar. Esta ley es una semilla. Dependerá de todos nosotros —funcionarios, líderes políticos, ciudadanos— regarla, protegerla y hacerla crecer. Porque la reforma del Estado no es solo una tarea técnica. Es, sobre todo, un acto de responsabilidad patriótica.

Con esta visión, el país tiene la oportunidad de dar un salto cualitativo hacia el futuro y convertirse en un referente de modernización en América Latina.



Capítulo 10

Reforma del Empleo Público

**Equidad,
Eficiencia y Sostenibilidad.**



‘El salario global es la arquitectura que permitirá ordenar el laberinto salarial que ha caracterizado al sector público’.

Pilar Garrido, Ministra de Planificación Nacional y Política Económica

El empleo público en Costa Rica ha sido objeto de intensos debates durante décadas. La complejidad de su estructura, marcada por disparidades salariales, convenios colectivos extensos y la estabilidad laboral casi absoluta, ha configurado un sistema que enfrenta profundas desigualdades y representa una carga fiscal considerable. Sin embargo, es en esta complejidad donde se encuentra también la oportunidad para construir un sistema más justo, eficiente y sostenible.

Este capítulo aborda las propuestas y medidas concretas que buscan transformar el empleo público, equilibrando los derechos laborales con la necesidad imperiosa de modernizar la administración estatal. El objetivo es trazar un camino claro hacia una gestión pública que responda a las exigencias del siglo XXI y garantice un servicio de calidad para todos los costarricenses.

LA DISPARIDAD SALARIAL: UN RETO FUNDAMENTAL

La disparidad salarial es quizá la problemática más visible y urgente dentro del empleo público. José Joaquín Arguedas, ex director del Servicio Civil, ilustra esta realidad cuando afirma: *“Es absurdo que un trabajador en una universidad gane hasta tres veces más que un inspector de tránsito o un maestro con la misma formación”*. Este desequilibrio no solo genera injusticias internas, sino que socava la moral, el sentido de pertenencia y la legitimidad de las instituciones. En palabras de Marcela Guerrero:

“Cuando el Estado no puede controlar sus propios costos ni garantizar la equidad entre sus trabajadores, pierde legitimidad ante la población”.

El sistema vigente ha permitido que funciones equivalentes se remuneren con criterios dispares, producto de negociaciones aisladas en cada institución, sin un marco rector común. Esto se agrava con la proliferación de pluses salariales desconectados del rendimiento laboral.

Para enfrentar esta realidad, la reforma plantea la implementación del salario global, un sistema que unifica y homologa remuneraciones para cargos equivalentes. Esta medida apunta a eliminar privilegios arbitrarios y establecer criterios claros, basados en responsabilidades, competencias y desempeño. Pilar Garrido lo define como un esfuerzo por *“ordenar lo que por décadas fue una jungla burocrática sin control ni lógica”*.

El sistema actual ofrece una estabilidad laboral casi absoluta, lo cual, aunque protege derechos, ha generado rigideces que frenan la innovación y la mejora continua. Silvia Hernández, expresidenta de la Asamblea Legislativa, lo señaló sin ambigüedades: *“Es inaceptable que un funcionario pueda desempeñar mal su trabajo y, aun así, conservar su puesto sin consecuencias”*.

ESTABILIDAD LABORAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UNA NUEVA CULTURA

La reforma introduce mecanismos de evaluación del desempeño

periódica, que permitirán detectar fortalezas, debilidades y tomar decisiones basadas en evidencia. Se busca fomentar una cultura de mejora continua, donde el mérito sea la base del ascenso y la permanencia en el cargo.

A la vez, se propone agilizar los procesos para separar a funcionarios que no cumplan con los estándares mínimos, garantizando el respeto al debido proceso pero eliminando los obstáculos que hoy hacen estos procesos prácticamente inviables.

REVISIÓN DE CONVENCIONES COLECTIVAS: DERECHOS CON RESPONSABILIDAD

Las convenciones colectivas han servido como herramienta de negociación laboral, pero también han derivado en privilegios que comprometen la sostenibilidad del Estado.

“No se trata de demoler estos acuerdos históricos, sino de fortalecerlos mediante su sostenibilidad”.

Rubén Hernández, Abogado Constitucionalista

La reforma propone centralizar las negociaciones para evitar disparidades injustificadas y vincular beneficios a criterios técnicos y de desempeño. Este proceso busca construir un marco normativo que armonice los derechos laborales con la sostenibilidad fiscal y la eficiencia institucional, eliminando cláusulas financieras insostenibles,

centralizando las negociaciones para evitar disparidades injustificadas y vincular beneficios con el desempeño laboral.

La implementación de estas medidas tendrá impactos significativos en la estructura y funcionamiento del sector público. Entre los beneficios destacan:

- **Equidad Salarial:** Un sistema homogéneo y transparente que reduzca las brechas injustificadas.
- **Eficiencia Administrativa:** Menor burocracia y procesos más claros para la gestión del talento humano.
- **Sostenibilidad Fiscal:** Control del gasto en salarios y beneficios, liberando recursos para inversión social.
- **Calidad del Servicio:** Incentivos para el desempeño que promuevan la excelencia y el compromiso.
- **Atracción y Retención de Talento:** Un sistema meritocrático que motive a profesionales capacitados a incorporarse y permanecer en el sector público.

Como señala Carlos Ricardo Benavides, “La Contraloría debe actuar como el faro que guíe la implementación correcta de esta reforma”. Este proceso no será inmediato. Implica una reeducación institucional, tanto en la visión que tienen los funcionarios sobre sus derechos, como en la forma en que el Estado diseña incentivos laborales.

IMPACTO FISCAL Y EFICIENCIA ESTATAL

La magnitud del reto es evidente. Más del 50% del presupuesto nacional se destina al pago de salarios y beneficios. Costa Rica se encuentra por encima del promedio

de la OCDE en este rubro, lo que compromete la inversión en otras áreas esenciales. Sin embargo, los beneficios fiscales solo se materializarán si se implementa con firmeza. Como advierte Johnny Meoño: “*El éxito dependerá de la capacidad del Estado para manejar la resistencia y construir consensos sólidos*”.

El impacto no es solo económico. Un sistema más equitativo y meritocrático fortalecerá la confianza ciudadana en sus instituciones, mejorará la motivación interna y sentará las bases para una gestión más profesional y moderna.

**OBSTÁCULOS:
RESISTENCIA,
DESCONFIANZA Y
JUDICIALIZACIÓN**

El cambio enfrenta múltiples resistencias. Sindicatos, sectores políticos y funcionarios han expresado temor a perder derechos adquiridos. La desconfianza hacia la capacidad del Estado para aplicar estas medidas de manera justa ha sido un factor determinante.

La judicialización del proceso, mediante recursos de amparo o consultas constitucionales, representa otro obstáculo. Las autonomías institucionales también han sido utilizadas para argumentar la inaplicabilidad de la reforma en ciertos sectores, lo cual amenaza con fragmentar aún más el proceso.

“Sin voluntad y coraje para enfrentar los intereses enquistados, cualquier reforma se quedará en el papel”.

Marlene Luna Presidenta Ejecutiva del IFAM

**LECCIONES
INTERNACIONALES:
CHILE, COLOMBIA, ESPAÑA
Y SINGAPUR**

Las experiencias de otros países son faros que iluminan posibles rutas:

- **Chile** ha profesionalizado su servicio civil, incorporando evaluaciones periódicas y una cultura de mérito.
- **Colombia** ha combinado control fiscal con incentivos, apoyándose en la digitalización del proceso de contratación.
- **España** ha demostrado que la implementación del salario global requiere tiempo, pero es posible si se comunica bien y se negocia con madurez.

- **Singapur** muestra que un servicio civil competitivo y eficiente no es contradictorio con derechos laborales sólidos, siempre que exista disciplina fiscal y altos estándares.

HACIA UN EMPLEO PÚBLICO MODERNO Y JUSTO

Esta reforma no es solo técnica, es profundamente cultural. Exige repensar la función pública como un espacio de compromiso con el bien común, donde el mérito, la eficiencia y la equidad guíen cada decisión.

El impacto de esta transformación será múltiple:

- Mejorará la calidad del servicio.
- Fortalecerá la motivación y profesionalismo de los funcionarios.
- Permitirá al Estado atraer talento joven y capacitado.
- Generará un ahorro fiscal sin recortar derechos esenciales.

Marcela Guerrero, Máster en Economía para el desarrollo nos deja una advertencia clave: “Uno de los mayores errores fue no comunicar de manera efectiva los beneficios de la reforma a la ciudadanía”. La pedagogía pública será fundamental. Solo si los costarricenses comprenden el propósito, beneficios y compromisos de esta transformación, será posible sostener el cambio en el tiempo.

**CONCLUSIÓN:
UNA OPORTUNIDAD
HISTÓRICA**

La Reforma del Empleo Público representa una oportunidad histórica para reordenar las finanzas estatales, restaurar la equidad en el trato a los funcionarios y construir un aparato estatal a la altura de los desafíos contemporáneos.

No será una tarea sencilla. Requiere tiempo, diálogo, ajustes y liderazgo valiente. Pero si se implementa correctamente, puede convertirse en uno de los pilares fundamentales para un Estado costarricense más justo, eficiente y sostenible.

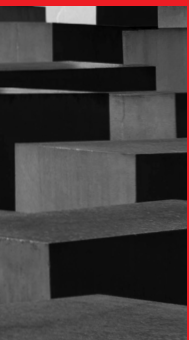
Este es el inicio de un nuevo paradigma. El verdadero éxito se medirá no en leyes aprobadas, sino en instituciones fortalecidas y ciudadanos mejor servidos.



Capítulo 11

El Laberinto del Control

Transparencia sin Parálisis.



“Se invierten miles de millones en una institución que genera informes costosos, pero poco vinculantes. Mientras tanto, los ciudadanos enfrentan problemas estructurales en los servicios públicos sin una verdadera instancia que garantice su resolución efectiva”.

Mario Zamora, Ex Ministro de Seguridad

El sistema de control institucional costarricense ha crecido tanto en complejidad que, en lugar de facilitar la vigilancia del poder, termina por entorpecer la acción pública. Lo que nació como un conjunto de herramientas para proteger el bien común se ha transformado en una estructura tan recargada que muchas veces termina dificultando, más que corrigiendo, el funcionamiento del Estado.

A lo largo de las décadas, Costa Rica ha construido un elaborado sistema de órganos supervisores, cada uno agregando sus propias capas de regulación y procedimientos. La Contraloría General de la República y la Defensoría de los Habitantes representan los pilares fundamentales de este sistema, actuando como guardianes de los recursos públicos y los derechos ciudadanos. Sin embargo, esta arquitectura de control, diseñada para garantizar la transparencia y la honestidad, ha evolucionado hasta convertirse en un complejo entramado que frecuentemente paraliza la gestión pública.

El fenómeno de la “parálisis por fiscalización” emerge como una consecuencia no deseada de este sistema. Es como si hubiéramos creado un vehículo con tantos frenos de seguridad que apenas puede moverse. Los funcionarios públicos, temerosos de cometer errores que pudieran resultar en sanciones, optan por la inacción como estrategia de supervivencia administrativa. Esta cultura del miedo ha transformado la prudencia necesaria en una parálisis que obstaculiza el desarrollo nacional.

¿De qué sirve un sistema de control que consume grandes recursos si no logra mejorar efectivamente la calidad de los servicios públicos?

El desafío fundamental radica en encontrar el equilibrio entre la necesaria supervisión y la eficiencia operativa. Como un péndulo que debe encontrar su punto medio, necesitamos un sistema que prevenga la corrupción sin asfixiar la capacidad del Estado para cumplir sus objetivos. La rendición de cuentas es esencial en cualquier democracia moderna, pero cuando los mecanismos de control se

convierten en obstáculos para el progreso, debemos repensar su diseño y funcionamiento.

La solución no está en dismantelar los sistemas de control, sino en hacerlos más inteligentes y efectivos. Necesitamos evolucionar hacia un modelo donde la supervisión sea un facilitador del buen gobierno, no un impedimento para la acción efectiva. Este nuevo paradigma requiere una revisión profunda de nuestros mecanismos de control, privilegiando aquellos que añaden valor real al funcionamiento del Estado y reformando o eliminando aquellos que solo agregan burocracia sin beneficios tangibles para la ciudadanía.

EL DESAFÍO DE MODERNIZAR LOS SISTEMAS DE CONTROL

los procesos de fiscalización en Costa Rica no solo son engorrosos, sino que generan incertidumbre en la toma de decisiones dentro del sector público. Funcionarios y administradores temen cometer errores que puedan derivar en sanciones administrativas o incluso en procesos judiciales, lo que contribuye a la inacción y al retraso en la ejecución de proyectos fundamentales.

Un claro ejemplo de esta problemática es el exceso de trámites que enfrentan las instituciones públicas para ejecutar cualquier iniciativa. Desde la construcción de infraestructura hasta la adquisición de equipos médicos, todo pasa por un proceso de revisión que, si bien busca evitar la corrupción, muchas veces termina convirtiéndose en una barrera para la eficiencia. Un informe reciente de la Contraloría General de la República reveló que, en promedio, un proyecto de

obra pública en Costa Rica tarda entre 8 y 12 años en completarse, desde su concepción hasta su entrega. Este fenómeno ha llevado a que en los últimos años muchas de las reformas más importantes en el país no se hayan impulsado desde la Asamblea Legislativa o el Poder Ejecutivo, sino desde instancias internacionales. Casos como la apertura de los seguros y las telecomunicaciones, la legalización de la fecundación in vitro o el matrimonio igualitario han sido resultado de resoluciones externas, como las de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, antes que de una decisión interna del gobierno costarricense.

Uno de los principales retos de la reforma del Estado es modernizar los mecanismos de supervisión sin sacrificar la transparencia ni la rendición de cuentas. Actualmente,

El abogado Rubén Hernández, experto en derecho público, ha señalado en múltiples ocasiones que el país ha generado un modelo de supervisión que, lejos de garantizar un control eficiente, ha creado un sistema rígido y burocrático que impide que el Estado responda con agilidad a las necesidades ciudadanas. “Hemos convertido la regulación en una camisa de fuerza que impide la innovación y la toma de decisiones efectivas. Si queremos avanzar en la reforma del Estado, debemos replantearnos los mecanismos de control para que éstos garanticen transparencia sin frenar el desarrollo”.

Ante esta realidad, expertos y analistas han sugerido la necesidad de una reforma integral de los organismos de supervisión y control, de manera que estos faciliten la acción gubernamental sin renunciar a la rendición de cuentas. Se han propuesto modelos de auditoría basados en el uso de tecnologías digitales, que permitan un monitoreo en tiempo real del uso de los recursos públicos, reduciendo los tiempos de espera y eliminando la necesidad de procedimientos innecesarios.

Si bien la supervisión es un pilar fundamental en la administración pública, su exceso y rigidez han generado un aparato estatal temeroso, burocrático y poco funcional. La falta de flexibilidad en los procesos de control ha convertido la toma de decisiones en un terreno minado, donde los funcionarios prefieren la inacción antes que arriesgarse a sanciones. Es urgente que el país transite hacia un modelo de fiscalización que garantice la transparencia, pero que al mismo tiempo permita ejecutar las políticas públicas con mayor rapidez y eficacia.

Una de las propuestas que ha surgido en distintos sectores es la digitalización y automatización de los sistemas de supervisión. Carlos Arguedas Vargas, abogado especializado en administración pública, señala:

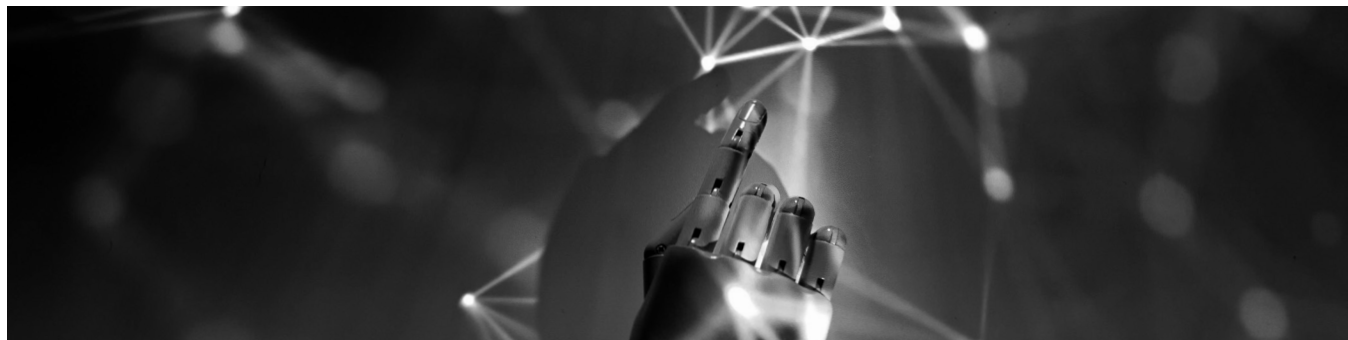
Es crucial cambiar la mentalidad de los servidores públicos y fomentar una cultura de innovación en la gestión estatal. Si el sector privado operara con la misma lentitud con que lo hace muchas veces el Estado costarricense, difícilmente alguna empresa podría mantenerse en pie en un entorno competitivo. La administración pública no debe ser vista como un ente aislado de la sociedad y la economía, sino como

“Los controles ex post, apoyados en inteligencia artificial y plataformas de monitoreo en tiempo real, permitirían reducir drásticamente la burocracia sin comprometer la vigilancia sobre el uso de los recursos públicos”.

un facilitador del desarrollo nacional.

Un paso impostergable en la modernización del aparato estatal es la actualización integral de los marcos legales que regulan los controles internos. Muchas de estas normas fueron diseñadas para contextos muy distintos al actual, y hoy operan como barreras más que como garantías. En lugar de fomentar una gestión ágil y responsable, refuerzan una cultura de miedo al error y a la sanción. La revisión de esta normativa debe centrarse en su utilidad real, eliminando requisitos que duplican esfuerzos o dilatan procesos sin aportar valor a la transparencia ni al buen uso de los recursos públicos.


Pero más allá de los cambios técnicos y legales, la transformación de los mecanismos de control requiere una voluntad política decidida y una nueva ética pública compartida. No se trata solo de digitalizar procedimientos o reducir trámites, sino de construir una institucionalidad que asuma el control no como castigo, sino como guía. Un Estado moderno no puede continuar premiando la inmovilidad ni castigando la toma de decisiones. Supervisar no debe significar paralizar, sino corregir, acompañar y fortalecer la acción pública con inteligencia, confianza y responsabilidad compartida.



Capítulo 12

Del Burocratismo a la Inteligencia Digital

**La Transformación que
el Estado Costarricense
No Puede Postergar.**



*“Cada trámite burocrático que
toma semanas en lugar de horas
representa una pérdida de
competitividad para el país.”*

Víctor Umaña, Economista

Durante décadas, Costa Rica ha cultivado una imagen de liderazgo en políticas sociales, protección ambiental y estabilidad institucional. Sin embargo, cuando se observa el estado actual de la infraestructura digital del aparato estatal, emerge un contraste evidente. En pleno siglo XXI, mientras la ciudadanía interactúa diariamente con plataformas que permiten gestionar su vida financiera, educativa y comercial desde un dispositivo móvil, el Estado continúa operando con expedientes físicos, bases de datos inconexas y trámites que requieren presencia física, copias firmadas y tiempos de espera injustificados.

Este rezago no es solo un asunto tecnológico: es una manifestación del agotamiento de un modelo de gestión pública que prioriza el control por encima de la eficiencia y que percibe la innovación como un riesgo antes que una oportunidad. Muchas instituciones siguen dependiendo de estructuras rígidas, incapaces de adaptarse a las necesidades actuales de la ciudadanía. Los sistemas permanecen desconectados entre instituciones, desalineados con la realidad social, y generan una parálisis funcional en áreas clave de la administración pública.

La situación se agrava si se considera el impacto económico de este rezago. Para el economista Víctor Umaña, cada trámite que podría resolverse digitalmente pero que se mantiene en papel representa una pérdida tangible de productividad. “No se trata de una preferencia por lo digital. Es un imperativo económico. La lentitud del Estado encarece todo: la apertura de negocios, la obtención de permisos, la contratación pública. Todo ese tiempo perdido se traduce en competitividad erosionada”.

Uno de los errores más persistentes en el intento de digitalizar la gestión pública ha sido la falta de visión integral. Cada institución ha emprendido sus propios esfuerzos de modernización, en muchos casos contratando proveedores distintos, con lenguajes de programación incompatibles, sin estándares comunes ni coordinación interinstitucional. El resultado ha sido una maraña de plataformas que no pueden hablar entre sí,

generando redundancias y vacíos críticos en la operación del Estado.

Abril Gordienko, especialista en transformación digital, lo resume con claridad:

“La digitalización del Estado no puede verse como un conjunto de proyectos individuales, sino como una estrategia país. Se necesita una arquitectura digital común, con una gobernanza sólida que supervise, articule y evalúe el ecosistema completo”.

Esta ausencia de rectoría digital ha producido escenarios paradójicos: instituciones que digitalizan procesos internos pero que no pueden compartir información con otras, provocando duplicidad de esfuerzos o incluso contradicciones de datos. Además, el avance tecnológico no ha ido acompañado de una reforma administrativa que le dé sustento legal. Muchas decisiones técnicas deben sortear un laberinto de normas anticuadas que fueron diseñadas para otro tiempo. La hiperregulación, lejos de impulsar la innovación, ha institucionalizado la parálisis: ejecutar incluso un cambio menor exige atravesar trámites extensos que terminan disuadiendo

cualquier intento de modernización.

CULTURA INSTITUCIONAL Y MIEDO A INNOVAR

En Costa Rica, la figura del funcionario público ha sido moldeada bajo el principio de la cautela extrema. Marcia González, exministra de Justicia, lo ilustra con franqueza: “La presión por no cometer errores ha llevado a muchos funcionarios a evitar cualquier decisión que pueda interpretarse como riesgosa. Si la innovación tecnológica puede implicar auditorías, denuncias o procesos disciplinarios, lo más ‘seguro’ es no innovar”.

Más allá de la infraestructura y las normas, existe un factor intangible pero determinante: la cultura institucional.

Este temor ha generado una institucionalidad reacia al cambio. Aun cuando existen recursos disponibles o acuerdos políticos para avanzar en la digitalización, la dinámica interna de muchas oficinas opera con desconfianza, protocolos desactualizados y estructuras de poder poco flexibles. Así, la transformación digital no solo enfrenta obstáculos técnicos o normativos, sino también psicológicos y culturales.

LA PANDEMIA COMO REVELACIÓN

La crisis sanitaria del COVID-19 expuso con crudeza las debilidades digitales del aparato estatal. Mientras países con una infraestructura robusta pudieron transferir subsidios, emitir certificados, organizar turnos de vacunación y mantener servicios esenciales en línea, Costa Rica evidenció serias dificultades para adaptar su respuesta. Los retrasos en la asignación de ayudas sociales, la ineficiencia en la trazabilidad de contagios y los cuellos de botella en servicios clave mostraron la necesidad urgente de contar con sistemas integrados, interoperables y seguros.

La crisis sanitaria del COVID-19 expuso con crudeza las debilidades digitales del aparato estatal. Mientras países con una

A pesar de algunos avances puntuales —como el expediente digital en salud o la plataforma del Sistema Nacional de Contratación Pública (SICOP)—, la mayoría de las soluciones fueron reactivas, fragmentadas y temporales. No se consolidó una visión de largo plazo que transforme el aprendizaje

en política pública estructural. En muchos casos, las soluciones digitales improvisadas durante la pandemia han vuelto a ser reemplazadas por trámites presenciales una vez superada la emergencia.

INFRAESTRUCTURA, INVERSIÓN Y CIBERSEGURIDAD

Un elemento muchas veces olvidado en el debate sobre digitalización es la infraestructura tecnológica misma. La mayoría de los sistemas estatales operan con

equipos obsoletos, servidores limitados, licencias caducadas y entornos vulnerables a ataques.

La inversión en tecnología no puede verse como un gasto discrecional, sino como un componente esencial de la soberanía y seguridad nacional. Una plataforma de identidad digital robusta, por ejemplo, permitiría centralizar múltiples servicios bajo un mismo acceso, reducir fraudes y mejorar la trazabilidad de procesos. La digitalización no solo mejora la eficiencia: protege al Estado y a la ciudadanía.

En este sentido, el modelo de gobernanza digital debe incorporar la gestión de riesgos cibernéticos, con protocolos claros, simulacros constantes y cooperación internacional. La resiliencia tecnológica del Estado debe ser parte del diseño institucional, no un apéndice improvisado.

A pesar de este panorama crítico, hay rutas claras para avanzar. La transformación digital del Estado costarricense debe descansar sobre cinco pilares estratégicos:

¿CÓMO AVANZAR?: PILARES DE UNA TRANSFORMACIÓN POSIBLE

1. **Gobernanza centralizada:** Crear un ente rector con autonomía técnica, autoridad presupuestaria y liderazgo transversal para diseñar, coordinar y fiscalizar la transformación digital del Estado.
2. **Interoperabilidad obligatoria:** Establecer por ley estándares mínimos de conectividad, seguridad y lenguaje común para todos los sistemas estatales, desde municipalidades hasta

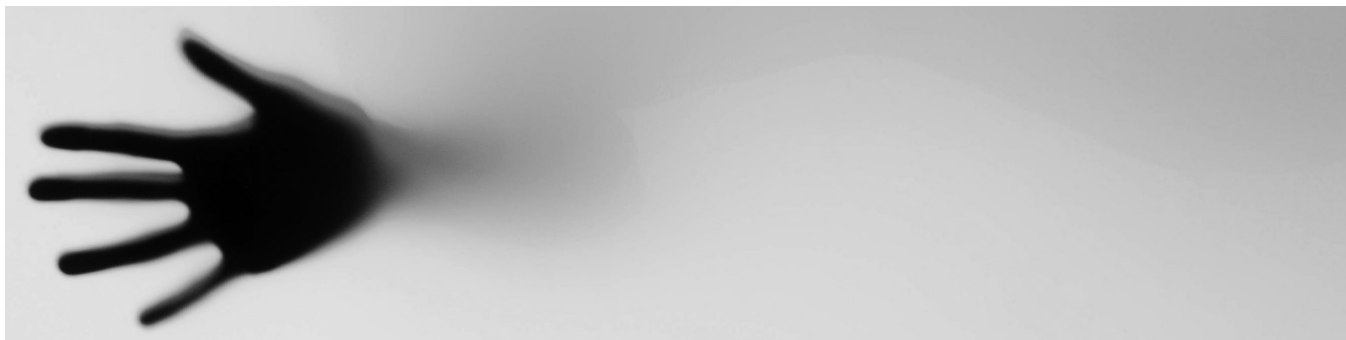
ministerios.

3. Simplificación normativa: Derogar o reformar normativas que obstaculizan la innovación, permitiendo mecanismos ágiles de adquisición tecnológica, pilotajes rápidos y ajustes normativos continuos.
4. Formación y cultura digital: Invertir en la capacitación del funcionariado, no solo en el uso de herramientas, sino en la comprensión de su rol dentro de un nuevo modelo de gestión pública orientado a resultados.
5. Participación ciudadana y vigilancia pública: Fomentar la transparencia, la co-creación de servicios digitales y mecanismos de control social para garantizar que las tecnologías respondan a necesidades reales y no a intereses corporativos o burocráticos.
6. La transformación digital no es solo un proyecto técnico: es una reforma del Estado en sí misma. Implica redefinir los vínculos entre ciudadanía e institucionalidad, entre eficiencia y legalidad, entre lo posible y lo urgente.

DIGITALIZAR PARA HUMANIZAR

Paradójicamente, el mayor valor de la transformación digital no es tecnológico, sino humano. Un Estado verdaderamente digital es aquel que libera tiempo, reduce angustias, democratiza el acceso y permite que las personas interactúen con lo público de forma digna, ágil y transparente. Lejos de despersonalizar el servicio, lo hace más sensible y justo.


Lo que falta es decisión. Y en política pública, la falta de decisión también es una forma de irresponsabilidad.



Capítulo 13

Un Estado al Servicio del Ciudadano

**Transparencia
y Lucha Contra la Corrupción.**



‘La corrupción no se combate solo con sanciones, sino con reformas estructurales que minimicen las oportunidades de mal manejo de fondos. Es necesario digitalizar todos los procesos de contratación y generar sistemas automatizados de supervisión para evitar manipulaciones y conflictos de interés’.

Allan Ugalde, Especialista en Administración Pública

La corrupción ha sido históricamente uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de Costa Rica. A pesar de contar con un marco normativo robusto y con instituciones dedicadas a la fiscalización y el control, los escándalos de corrupción han sido recurrentes, debilitando la confianza de la ciudadanía en el Estado. La necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se ha convertido en un pilar fundamental para cualquier proceso de reforma estatal.

Para Silvia Hernández, ex presidenta de la Asamblea Legislativa, el problema radica en la falta de una aplicación rigurosa de las leyes existentes. *“Costa Rica tiene instituciones fuertes, pero su capacidad de acción se ve limitada por procedimientos burocráticos y vacíos normativos que permiten que los casos de corrupción se prolonguen por años sin consecuencias reales”*. La impunidad sigue siendo un problema latente, y en muchos casos, los procesos sancionatorios no logran disuadir a quienes buscan beneficiarse del erario público.

La corrupción no solo afecta el manejo de los recursos públicos, sino que también impacta la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía. El sector de la infraestructura, por ejemplo, ha sido históricamente vulnerable a la corrupción, con sobrecostos en proyectos, adjudicaciones irregulares y licitaciones amañadas. Casos recientes han demostrado que la falta de transparencia en la contratación pública sigue siendo un problema estructural.

Para combatir este flagelo, varios expertos coinciden en la necesidad de implementar sistemas de control preventivo que reduzcan los espacios de discrecionalidad en la toma de decisiones.

Uno de los problemas más graves es la fragmentación de los órganos de control. La Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes y el Ministerio Público tienen competencias que, en ocasiones, se superponen sin una coordinación eficiente. Esto provoca una dilución de responsabilidades y una lentitud en la resolución de casos de corrupción.

“Es fundamental fortalecer la colaboración entre estas entidades y dotarlas de mayores herramientas tecnológicas para detectar y prevenir irregularidades de manera más eficaz.”

Rafael Segura, Abogado Especializado en Derecho Administrativo

Otro aspecto clave en la lucha contra la corrupción es el fortalecimiento

de la cultura de la denuncia. La ciudadanía juega un papel crucial en la fiscalización del Estado, pero muchas veces se enfrenta a barreras para reportar actos ilícitos, ya sea por temor a represalias o por la falta de confianza en que las denuncias generarán acciones concretas. La creación de canales seguros y anónimos para la denuncia de actos de corrupción, junto con campañas de sensibilización, pueden contribuir a romper el círculo de impunidad que persiste en algunas áreas del sector público.

La transparencia no es solo un valor democrático, sino un requisito indispensable para la legitimidad del Estado. Sin instituciones confiables y procesos claros, la confianza en la administración pública seguirá erosionando, afectando la estabilidad política y el desarrollo económico del país.

Para avanzar en la lucha contra la corrupción, la transparencia debe convertirse en el eje central de la gestión pública. En un mundo cada vez más digitalizado, las tecnologías ofrecen herramientas poderosas para garantizar el acceso a la información, mejorar la rendición de cuentas y minimizar las oportunidades de corrupción.

Uno de los principales retos en Costa Rica es la modernización de los sistemas de información del Estado.

Carlos Arguedas Vargas, abogado con experiencia en gestión pública, señala que la burocracia ha sido un obstáculo para la digitalización de los procesos administrativos. *“El país cuenta con instituciones fragmentadas que no comparten información de manera eficiente. La interconexión de bases de datos y la automatización de procesos podrían reducir significativamente los espacios para la corrupción y mejorar la eficiencia del sector público”.*

En este sentido, la digitalización de los trámites administrativos es una de las estrategias más efectivas para reducir la discrecionalidad de los funcionarios y minimizar la posibilidad de sobornos. Costa Rica podría permitir que la ciudadanía tenga acceso en tiempo real a la ejecución presupuestaria, la asignación de contratos y otros procesos claves dentro de la administración pública.

“Un sistema basado en blockchain garantizaría la inmutabilidad de los registros y permitiría auditar cada transacción en tiempo real. Esto reduciría drásticamente las oportunidades de manipulación de datos y mejoraría la confianza en las instituciones”.

Abril Gordienko, Experta en Tecnología Aplicada a la Gestión Pública

Otro aspecto clave es la mejora en los procesos de contratación pública. Las licitaciones gubernamentales han sido históricamente un foco de corrupción, con prácticas que favorecen a ciertos grupos o empresas en detrimento del interés público. La implementación de plataformas abiertas donde se publiquen todas las ofertas y adjudicaciones en tiempo real permitiría un escrutinio ciudadano más efectivo y reduciría el riesgo de manipulaciones.

Además de la digitalización, es fundamental reforzar los mecanismos de auditoría interna en las instituciones públicas. Marlene Luna, especialista en administración pública, sostiene que muchas oficinas de auditoría carecen de independencia y recursos suficientes para llevar a

cabo sus funciones de manera efectiva. *“La auditoría interna no puede ser vista como un trámite burocrático más. Debe contar con autonomía, acceso irrestricto a la información y herramientas avanzadas para detectar anomalías en el uso de los recursos públicos”.*

A nivel internacional, organismos como la OCDE han recomendado a Costa Rica fortalecer la independencia de las unidades de fiscalización dentro de las instituciones estatales. En este contexto, la figura del “whistleblower” o denunciante protegido cobra especial relevancia. Garantizar la seguridad de quienes revelan actos de corrupción dentro del Estado es un paso crucial para fomentar una cultura de transparencia y ética pública.

Sin duda, la combinación de tecnología, auditoría efectiva y protección de denunciantes puede marcar un punto de inflexión en la lucha contra la corrupción. Sin embargo, estos esfuerzos deben ir acompañados de una firme voluntad política para implementar los cambios necesarios y garantizar que la transparencia no sea solo un ideal, sino una realidad en la gestión pública.

Si bien la digitalización, la transparencia y la auditoría son herramientas fundamentales para combatir la corrupción, su efectividad depende en gran medida de la voluntad política de quienes dirigen el país y de la participación activa de la ciudadanía. En Costa Rica, se han dado pasos importantes en la promoción de la transparencia, pero los esfuerzos han sido inconsistentes y, en muchos casos, obstaculizados por intereses políticos y burocráticos.

El compromiso político no puede limitarse a discursos y promesas. Se requiere una agenda de reformas estructurales que aborde las debilidades del sistema actual y garantice que las instituciones de control operen con independencia y eficiencia. Víctor Umaña, especialista en políticas públicas, destaca la necesidad de reformar la legislación para

dotar de mayores herramientas a la Contraloría General de la República y al Ministerio Público en la lucha contra la corrupción. *“El fortalecimiento de los entes fiscalizadores es clave. Si no tienen autonomía, recursos y dientes para actuar, la impunidad seguirá reinando”.*

Roberto Thompson, ex diputado y conocedor del funcionamiento del aparato estatal, advierte que las reformas anticorrupción suelen enfrentar resistencia desde dentro del propio sistema. *“Cada intento por mejorar los mecanismos de control se encuentra con obstáculos que van desde la falta de presupuesto hasta la resistencia de sectores que se benefician del statu quo. Sin una verdadera voluntad de transformación desde las más altas esferas del poder, cualquier esfuerzo será insuficiente”.*

Más allá del compromiso político, la ciudadanía tiene un papel crucial en la lucha contra la corrupción. La presión social, la fiscalización ciudadana y la denuncia de irregularidades son elementos fundamentales para que el sistema funcione. Marcia González, ex ministra de Justicia, subraya la importancia de que la sociedad civil se involucre activamente en la

vigilancia del uso de los recursos públicos.

“No podemos esperar que solo el Estado se auto regule. La ciudadanía debe exigir transparencia y rendición de cuentas, participando en espacios de control social y utilizando las herramientas disponibles para denunciar actos de corrupción”.

Por otro lado, el papel de los medios de comunicación es esencial en la lucha contra la corrupción. La prensa investigativa ha destapado algunos de los mayores escándalos de corrupción en la historia reciente del país. Sin embargo, los periodistas enfrentan desafíos como la falta de acceso a información clave, presiones políticas y amenazas legales que buscan silenciarlos.

En este contexto, el acceso a la información es un derecho que debe ser garantizado y promovido. En países con altos niveles de transparencia, la ciudadanía tiene acceso en tiempo real a datos sobre presupuestos, contratos y ejecución de políticas públicas. Costa Rica ha avanzado en esta dirección con la implementación de plataformas como SICOP para las compras públicas, pero aún hay una brecha significativa en la accesibilidad y comprensión de la información. Silvia Saborío, economista con amplia trayectoria, advierte que la información pública debe presentarse de manera clara y accesible para que cualquier ciudadano pueda entenderla y utilizarla:

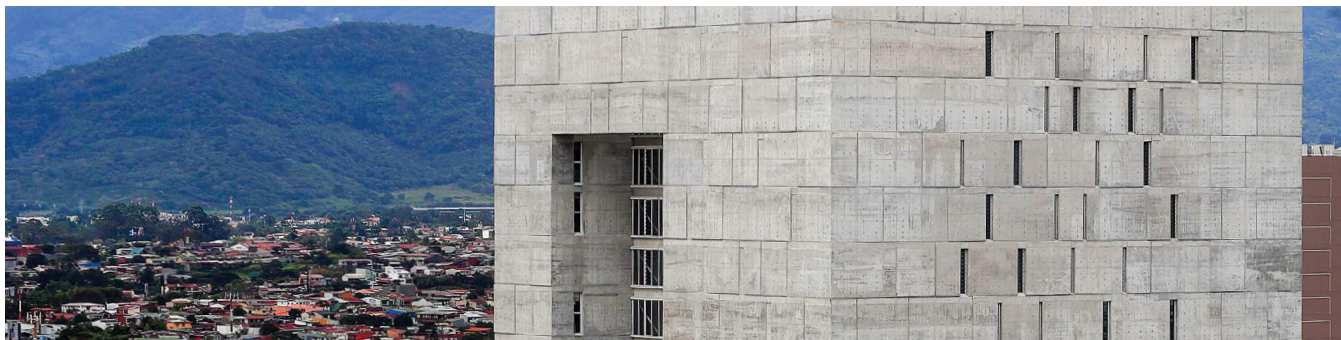
“La transparencia no es solo publicar datos, sino asegurarse de que sean comprensibles y útiles para la ciudadanía”.

Minor Rodríguez, experto en comunicación política, enfatiza la necesidad de garantizar la protección de los periodistas y fomentar un ecosistema mediático que promueva la investigación y la rendición de cuentas.

Finalmente, la educación cívica juega un papel determinante en la construcción de una cultura de integridad y transparencia. Desde las aulas, se debe inculcar en las nuevas generaciones la importancia de la ética, la participación ciudadana y la responsabilidad en la gestión de lo público. Allan Ugalde, académico en temas de educación y ética, destaca que sin un cambio en la mentalidad de la población, cualquier esfuerzo anticorrupción será limitado.

La lucha contra la corrupción es, en última instancia, un esfuerzo colectivo. Requiere líderes comprometidos, instituciones fortalecidas, una ciudadanía activa y un entorno mediático libre e independiente. Solo con estos elementos se podrá construir un Estado transparente, eficiente y verdaderamente al servicio del bienestar de la población. La pregunta no es si Costa Rica puede lograrlo, sino si como sociedad estamos dispuestos a exigir y trabajar por ese cambio.

“La corrupción no solo se combate con leyes y tecnología, sino con ciudadanos informados y comprometidos con el bien común”.



Conclusión

El Futuro Habitable de Nuestra Casa Común

**La Urgencia de un Cambio
Estructural.**



“No se trata de derribar los cimientos, sino de abrir ventanas, ensanchar puertas y rediseñar los pasillos para que todos quepamos con dignidad. La calidez del Estado puede convivir con la eficiencia, si lo reconstruimos con propósito, participación y visión de futuro.”

Jorge Woodbridge González, Economista

A lo largo de este libro, hemos desglosado con profundidad los retos que enfrenta Costa Rica en la modernización de su Estado. Hemos analizado las barreras institucionales, la ineficiencia del aparato público, la burocracia excesiva, la fragmentación del poder y las dificultades de gobernanza que han limitado la capacidad de respuesta del país ante los desafíos del siglo XXI.

Costa Rica se encuentra en una encrucijada histórica, donde el inmovilismo estatal ya no es una opción. La falta de reformas estructurales ha puesto en jaque la sostenibilidad financiera, la eficiencia en la prestación de servicios públicos y la competitividad nacional. A lo largo de las entrevistas, expertos de distintos sectores han coincidido en que el país necesita una transformación profunda, pero también han señalado que el sistema actual tiende a bloquear cualquier intento de reforma. Esta realidad ha generado una parálisis que solo puede ser superada con una visión clara, liderazgo decidido y acuerdos nacionales de largo plazo.

Los testimonios recogidos en estas páginas han evidenciado cómo la administración pública ha crecido de manera desordenada, creando un “archipiélago institucional” que opera con poca coordinación y altos costos. Se han identificado problemas estructurales en áreas como el empleo público, la descentralización excesiva, la falta de control del gasto, la escasa rendición de cuentas y la resistencia a la digitalización. No es casualidad que las reformas más importantes de los últimos años hayan sido impulsadas por presiones externas, como la OCDE o la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Esto pone en evidencia la falta de voluntad política y la ausencia de mecanismos internos para implementar cambios necesarios.

A pesar de este panorama complejo, también se han identificado oportunidades. Costa Rica aún cuenta con instituciones sólidas, una ciudadanía activa y un legado democrático que puede ser la base para una reforma del Estado bien estructurada. Lo que falta es la decisión de encaminar estos cambios con valentía y pragmatismo, evitando los extremos ideológicos y apostando por soluciones realistas y viables.

Queda claro que el reto de la reforma del Estado no es solo un desafío técnico, sino también político y cultural. La transformación de las instituciones no ocurrirá si no hay una presión sostenida de la sociedad y un liderazgo capaz de articular consensos. La inacción solo perpetuará los problemas que han sido expuestos a lo largo del libro, por lo que es imperativo asumir con seriedad la responsabilidad de construir un Estado más eficiente, ágil y acorde con las demandas de los costarricenses.

LECCIONES DE LAS REFORMAS Y MODELOS EXITOSOS

El análisis de las reformas implementadas en otros países nos deja una serie de lecciones valiosas que Costa Rica puede adoptar para transformar su Estado sin

comprometer la estabilidad social ni las bases de su democracia. A lo largo de este libro, se han discutido ejemplos de modelos exitosos que han permitido modernizar la gestión pública, reducir la burocracia y mejorar la prestación de servicios.

Uno de los elementos clave en estos procesos ha sido la voluntad política. Ninguna reforma estructural se ha logrado sin un liderazgo firme y decidido, dispuesto a enfrentar la resistencia de grupos que, por razones legítimas o por intereses creados, se oponen al cambio. En países que han logrado modernizar su administración pública, los líderes han sabido comunicar con claridad los beneficios de las reformas, estableciendo estrategias de transición para minimizar los impactos negativos y asegurando que la ciudadanía perciba de manera tangible las mejoras en la calidad de los servicios.

Otra enseñanza fundamental es la importancia de la planificación y la ejecución ordenada de los cambios. La improvisación o los intentos de reformar el Estado sin una hoja de ruta clara han conducido, en muchos casos, a fracasos o a retrocesos innecesarios. Se ha demostrado que las reformas exitosas son aquellas que se implementan con una visión de largo plazo, con objetivos definidos y con mecanismos de evaluación y corrección continua.

Además, la tecnología ha sido un factor determinante en la modernización del sector público en múltiples países. La digitalización no solo reduce costos operativos, sino que también mejora la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios. Sin embargo, para que la digitalización sea efectiva, debe ir acompañada de un cambio en la cultura institucional y en la forma en que se gestionan los procesos administrativos. En este sentido, la reforma del Estado en Costa Rica no puede limitarse a la introducción de nuevas plataformas tecnológicas; debe implicar una reingeniería de los procesos, eliminando trámites innecesarios y asegurando que la digitalización sea un medio para agilizar la gestión, no un simple cambio de formato.

Asimismo, la experiencia internacional ha demostrado que la reforma del Estado debe estar acompañada por un rediseño del modelo de empleo público. Los sistemas más eficientes han encontrado un balance entre la estabilidad laboral y la necesidad de evaluar el desempeño y la productividad de los funcionarios. Un modelo de empleo público sostenible debe garantizar la profesionalización de los servidores, establecer mecanismos justos de ascenso y promoción, y eliminar los incentivos perversos que generan estructuras de privilegio sin relación

con el desempeño real.

Costa Rica no puede seguir postergando las reformas necesarias. La falta de acción solo agravará los problemas que ya han sido identificados y aumentará el costo de cualquier transformación futura. La sociedad debe exigir con mayor firmeza que los cambios se realicen con base en datos, evidencia y criterios técnicos, alejándose de la retórica ideológica que muchas veces paraliza la discusión y bloquea la toma de decisiones.

**EL RETO IMPOSTERGABLE:
CONSTRUIR UN ESTADO
MODERNO Y EFICIENTE**

El desafío de reformar el Estado costarricense no es una tarea sencilla, pero es una necesidad impostergable. Hemos evidenciado cómo la estructura actual, caracterizada por su fragmentación, rigidez y falta de eficiencia, se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo del país. No se trata únicamente de un problema financiero, aunque el impacto del gasto público sobre la deuda es una de las señales más alarmantes. Es, sobre todo, una cuestión de capacidad de respuesta: un Estado que no puede garantizar servicios ágiles, transparentes y de calidad es un Estado que no cumple con su propósito fundamental.

La sociedad costarricense se encuentra en un punto de inflexión. Durante décadas, el país ha evitado reformas estructurales profundas, confiando en que ajustes menores serían suficientes para mantener el equilibrio. Pero el mundo ha cambiado, y Costa Rica ya no puede darse el lujo de seguir operando bajo los mismos paradigmas del siglo pasado. La globalización, la transformación digital, la crisis climática y los cambios en los mercados laborales demandan una administración pública que sea ágil, innovadora y capaz de responder con eficiencia a los desafíos contemporáneos.

Es fundamental que las reformas no sean percibidas como una amenaza, sino como una oportunidad para fortalecer la institucionalidad democrática. Un Estado más eficiente no significa un Estado más débil; al contrario, implica una administración pública capaz de cumplir mejor sus funciones, optimizando el uso de los recursos y garantizando que cada colón invertido genere un impacto positivo en la calidad de vida de los

ciudadanos. La meta no es reducir el Estado, sino modernizarlo y hacerlo más inteligente, más digital, más cercano a la ciudadanía.

Para que la reforma del Estado sea una realidad, es necesario un consenso nacional. La transformación no puede depender únicamente de la voluntad de un gobierno o de una coyuntura política específica. Se requiere la participación de todos los sectores: el Ejecutivo, la Asamblea Legislativa, las municipalidades, las empresas privadas, la academia y, por supuesto, la sociedad civil. Solo a través del diálogo y la construcción de acuerdos será posible avanzar en una reforma que sea sostenible en el tiempo y que garantice beneficios reales para las futuras generaciones.

El reto está planteado. La pregunta ahora es si Costa Rica tiene la determinación de enfrentarlo con valentía, con visión de futuro y con el compromiso de construir un país más competitivo, más justo y más próspero. El momento de actuar es ahora.



Reto Reforma del Estado Siglo 21

Por: Jorge Woodbridge González

COSTA RICA:
**RETO
SIGLO
21**



Este octavo libro de la colección Reto Siglo 21, es una invitación a imaginar y construir una Costa Rica renovada, a partir de las voces y experiencias de quienes han dedicado su vida al servicio público, la academia, la política y la sociedad civil. A través de un diálogo profundo con exministros, expertos y líderes de diversos sectores, se traza un mapa colectivo para transformar el Estado, en un momento histórico que exige visión, valentía y acción conjunta para forjar el país que merecemos.

Quienes deseen conocer a los participantes y escuchar esas conversaciones pueden visitar el sitio web www.retosiglo21.org donde también se brinda información sobre esta importante iniciativa de ciudadanos comprometidos con la libertad, la democracia y el desarrollo humano integral.

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.

ISBN: 978-9930-00-377-0



9 789930 003770