



RETO
ESTADO
EMPRESARIO
SIGLO
21

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ



Ficha

Cartográfica

Woodbridge González, Jorge.

Reto Estado Empresario Siglo 21

1a Edición. Colección Costa Rica: Reto Siglo 21

Alajuela, Costa Rica. 2026

pp. Ediciones JWG.

ISBN:

1.

2.

Libro de conversaciones - Programa Reto Siglo 21.

Autor: Jorge Woodbridge González



STUDIO HOTEL
Boutique

Agradecimiento especial a Studio Hotel, Santa Ana



Diseño, diagramación y concepto editorial:

Juan Diego Otalvaro Ortega - jd@theroversquest.org

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 Estado Empresario Siglo 21

Por: Jorge Woodbridge González

NOTA EDITORIAL

A lo largo de mi vida, he tenido muchos privilegios, pero ninguno tan grande como el de sentarme a escuchar a mi país. Durante los últimos años, a través de mi programa RETO SIGLO 21, he cruzado miradas y compartido el café con cientos de costarricenses. He escuchado al agricultor que se levanta antes del sol, al joven emprendedor tecnológico que sueña con comerse el mundo, al trabajador público que defiende su institución con orgullo, y al empresario privado que arriesga su capital apostando por nuestra tierra.

Hombres y mujeres de todas las edades, de diferentes industrias, de distintos estratos sociales y con perspectivas de mundo que muchas veces parecen opuestas. Sin embargo, detrás de cada micrófono, detrás de cada debate y de cada genuina preocupación, encontré un hilo invisible que nos une a todos: un amor profundo, casi terco, por sacar a Costa Rica adelante.

Este libro, Reto Estado Empresario Siglo 21, no lo escribí solo en un escritorio. Nació allí, en esas conversaciones. Es el eco de todas esas voces ciudadanas que me prestaron sus ideas, sus frustraciones y sus esperanzas.

Cuando hablamos de nuestras empresas públicas —del ICE, del INS, del AyA, de nuestros bancos y puertos— a menudo nos perdemos en un lenguaje frío. Nos enredamos en cifras, en dogmas políticos y en debates técnicos que parecen diseñados para que la mayoría de la gente quede por fuera de la conversación. Pero estas instituciones no son cifras en un papel; son el sudor de nuestros abuelos, son la luz en nuestras casas, son el agua que beben nuestros hijos. Son nuestra herencia.

Por eso, este no es un manual académico ni un tratado exclusivo para economistas o políticos. Este es un libro escrito para usted.

Es una conversación de tú a tú con cada costarricense, redactada en un lenguaje sencillo, directo y humano. Porque la información sobre cómo se administra lo que es nuestro, debe estar al alcance de todos.

En estas páginas propongo una reflexión que nace desde el corazón, pero que nos exige actuar con la cabeza: defender nuestro Estado empresario hoy, en pleno siglo XXI, no significa dejarlo tal y como está. El mundo cambió, y las reglas que nos trajeron hasta aquí ya no son suficientes para llevarnos a donde merecemos ir. Amar a Costa Rica hoy significa tener la valentía de reformar nuestra casa, de sacudirle el polvo, de exigirle excelencia y de modernizarla para que vuelva a ser el motor de nuestro desarrollo.

Les invito a pasar la página con la mente abierta y el corazón dispuesto. Este es nuestro reto. Y estoy convencido de que, juntos, sabremos estar a la altura de nuestra historia.

ÍNDICE GENERAL

18 *Capítulo 1*

El Legado que Construimos Juntos:
Nuestras Empresas Nacieron para Servir,
pero el Mundo que las Originó ya Cambió

26 *Capítulo 2*

El Falso Dilema:
Ni Privatizarlo Todo, Ni Dejarlo Igual

34 *Capítulo 3*

El Dueño de la Casa:
Separar la Política de la Administración
para Garantizar Resultados Reales

42 *Capítulo 4*

Conexión de Nuestro Futuro:
Actualizar Nuestra Luz y Nuestras
Telecomunicaciones frente al Mundo

6 Nota editorial

14 Presentación

50 *Capítulo 5*

Las Venas de Costa Rica:
Superar los Cuellos de Botella
para que el Desarrollo Fluya

58 *Capítulo 6*

El Respaldo de Todos:
Banca y Seguros; Innovación, Agilidad y
Protección para Impulsar Nuestros Sueños

66 *Capítulo 7*

El Nuevo Poder del Estado Inteligente:
Tecnología, Datos e Inteligencia Artificial
al servicio de la Gente

72 *Capítulo 8*

Las Nuevas Reglas del Juego:
Nuevos Acuerdos Valientes
para Institucionalizar Nuestro Éxito

80 *Conclusión*

Decidir a Tiempo:
Los Escenarios del
Mañana y el Costo
Irreversible de no
Actuar Hoy

*“El mayor acto de amor por
Costa Rica no es dejar nuestras
instituciones intactas por pura
nostalgia, sino tener el coraje de
transformarlas para que vuelvan a
servirle a nuestros hijos.”*

Costa Rica es, ante todo, una inmensa obra colectiva. Nuestro país no se construyó por casualidad, sino a través de decisiones valientes tomadas con un profundo sentido de responsabilidad histórica. A lo largo del siglo XX, elegimos un camino propio: edificar un Estado democrático fuerte, capaz de garantizar libertades, ampliar las oportunidades de nuestra gente y reducir las desigualdades.

PRESENTACIÓN

El valor de reformar lo que amamos

En ese proyecto nacional, nuestras empresas públicas ocuparon un lugar central. No nacieron como un fin en sí mismas, ni para satisfacer un dogma ideológico, sino como verdaderos instrumentos al servicio del desarrollo y la cohesión social de los costarricenses. Llevar la electricidad hasta el último rincón del territorio, democratizar el acceso al crédito para que cualquiera pudiera emprender, o asegurar bienes estratégicos, fueron tareas titánicas que el mercado, por sí solo, no podía asumir en aquella época. Fueron decisiones que nos dieron la Costa Rica que hoy amamos.

Sin embargo, el mundo que dio forma a ese Estado empresario ya no es el mismo. La economía global gira a otra velocidad, la revolución tecnológica transformó nuestra vida diaria y las necesidades de los ciudadanos cambiaron. Hoy nos enfrentamos a desafíos que nos exigen, de manera urgente, formas distintas de gobernar, de gestionar y de rendir cuentas.

Me preocupa profundamente ver cómo el debate sobre nuestras empresas del Estado se ha vuelto cada vez más tenso, polarizado y, muchas veces, simplista. Por un lado, escuchamos voces que las defienden a ciegas, como si cuestionar su ineficiencia equivaliera a traicionar a la patria o renunciar a nuestro modelo social. Por otro lado, aparecen quienes proponen reducirlas o eliminarlas por completo, vendiendo la idea de que esa es la solución automática a todos nuestros problemas de gobernanza.

Este libro nace precisamente para alejarnos de los extremos.

El objetivo de estas páginas es recuperar una premisa que es profundamente costarricense: defender lo público no significa inmovilizarlo, sino tener la valentía y la responsabilidad de reformarlo. La historia nos ha enseñado que los grandes avances de nuestra nación ocurrieron cuando tuvimos el coraje de revisar nuestras estructuras, corregir los errores y modernizar el Estado, sin renunciar jamás a nuestros valores.

No vengo a ofrecerles soluciones mágicas. Lo que propongo es un marco riguroso para pensar en nuestro Estado Empresario basándonos en la evidencia, en lo que ha funcionado en los países más avanzados del mundo, y sobre todo, en las necesidades reales de Costa Rica. Quiero invitarlos a mirar a nuestras empresas con un inmenso respeto por su historia, pero con una exigencia inquebrantable hacia su presente y su futuro.

Acompañenme en este recorrido. Ha llegado el momento de superar los falsos dilemas y concentrarnos en la pregunta que realmente importa:

¿Qué tipo de instituciones necesitamos para sostener nuestra democracia y nuestro bienestar en las próximas décadas?

“La fortaleza de una institución no reside únicamente en su historia, sino en su capacidad de adaptarse. El mundo cambió, y una democracia madura no delega su futuro en la inercia ni espera a que la crisis decida por ella.”



Jorge Woodbridge González



Capítulo 1

El Legado que Construimos Juntos

**Nuestras Empresas Nacieron para Servir,
pero el Mundo que las Originó ya Cambió.**



“La electrificación es base indispensable del desarrollo económico y del mejoramiento social del país.”

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

Quando uno camina por las calles de nuestros pueblos, y ve un cable de luz cruzar el cielo para iluminar una escuela rural; o cuando un pequeño productor logra comprar su primera máquina gracias a un crédito que la banca comercial le negaba, uno no está viendo simplemente economía. Uno está viendo el alma de Costa Rica en acción.

Costa Rica es, ante todo, una inmensa obra colectiva. Nuestro país no nació del azar, ni de la riqueza petrolera, ni de la imposición de un imperio sobre la mayoría. Somos el resultado milagroso de una sucesión de decisiones políticas y sociales tomadas con un profundo sentido de responsabilidad histórica. A lo largo del siglo XX, en medio de una América Latina que muchas veces se desangraba entre dictaduras militares, inestabilidad crónica y exclusión extrema, nosotros elegimos un camino propio: decidimos construir un Estado democrático fuerte, capaz de garantizar libertades, ampliar oportunidades y reducir las abismales desigualdades heredadas del pasado.

En ese gran proyecto nacional, nuestras empresas del Estado ocuparon un lugar central y protagónico. Y esto es algo que, como costarricenses, debemos entender y tatuarnos en la memoria: nuestras instituciones públicas no fueron creadas como un fin en sí mismas. Tampoco nacieron como la expresión caprichosa de un dogma ideológico que buscaba asfixiar la iniciativa privada. Nacieron como instrumentos prácticos, urgentes y necesarios al servicio del desarrollo, la cohesión social y la estabilidad democrática de nuestra gente.

Nuestros abuelos y padres, líderes con una visión de luces largas, entendieron que había tareas monumentales que el mercado, por sí solo, guiado únicamente por el afán de lucro a corto plazo, no podía asumir en la Costa Rica de aquella época. Electrificar un territorio escarpado, democratizar el acceso al crédito agrícola e industrial, asegurar el abastecimiento de agua potable, proteger a los trabajadores con seguros solidarios, asegurar la importación de combustibles y promover un desarrollo regional equitativo no eran lujos; eran urgencias absolutas de sobrevivencia nacional.

La historia ha sido clara en este punto y debemos sentirnos profundamente orgullosos de lo que logramos. Gracias a esas decisiones valientes, audaces para su tiempo, Costa Rica logró avances que hoy forman parte de nuestra identidad en el mundo. La expansión acelerada de los servicios públicos, la consolidación de una amplia y educada clase media, la reducción de brechas entre la capital y nuestras costas, y la construcción de instituciones respetadas no fueron producto de la improvisación. Fueron el resultado de un Estado que supo actuar como empresario y promotor cuando el país más lo necesitaba.

En múltiples intervenciones públicas, Eduardo Lizano Fait, Economista y Expresidente del Banco Central de Costa Rica ha planteado que el país requiere una transformación profunda de su aparato estatal, acorde con los desafíos del siglo XXI.

Ese orgullo que sentimos, esa historia gloriosa que nos define, es nuestro mayor tesoro. Sin embargo, la fortaleza de una institución no reside únicamente en la belleza de su origen, sino en su capacidad innegociable de adaptarse al presente.

Hoy, debemos tener la madurez cívica para sentarnos a la mesa, mirarnos a los ojos y aceptar una verdad ineludible, por más incómoda que sea: el mundo que dio forma al Estado empresario costarricense ya no existe. Desapareció.

El planeta entero pisó el acelerador. La economía globalizada, la brutal revolución tecnológica, la digitalización de los servicios, el cambio en la matriz energética, el envejecimiento de nuestra población y las nuevas, y muy válidas, demandas ciudadanas nos plantean desafíos de una magnitud sin precedentes. La hiperconectividad y la creciente complejidad de la economía han puesto a prueba modelos operativos que fueron diseñados, con muchísimo éxito, pero para otra época, para una Costa Rica analógica y menos interconectada.

Como bien detalla nuestro diagnóstico nacional de cara a las métricas de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), hoy nuestras empresas estatales enfrentan un proceso creciente de desalineación con las mejores prácticas internacionales. Padecemos de estructuras rígidas que fueron útiles en tiempos de monopolio, pero que son lentas en tiempos de competencia. Sufrimos por procesos normativos excesivamente procedimentales, donde importa más llenar un formulario que lograr un resultado, y enfrentamos brechas tecnológicas claras frente a los ritmos globales.

Ante esta avalancha de cambios, surge el gran peligro: el riesgo no está en reconocer estas tensiones y fallas institucionales. El verdadero riesgo, el que puede hundirnos como república, está en negarlas, ocultarlas o trivializarlas por miedo al costo político.

Durante décadas, Costa Rica confió en la solidez casi mágica de sus instituciones. Esa confianza nos permitió gozar de paz social. Pero nuestras estructuras empezaron a quedarse rezagadas. La legitimidad de un Estado no es un patrimonio que se hereda de los abuelos y se guarda en una caja fuerte en el Banco Central; es una construcción cotidiana. La legitimidad moderna no se hereda; se renueva mediante un desempeño racional. El poder público descansa en la racionalidad de sus instituciones.

Cuando las reglas no son claras, cuando la administración se atasca en la burocracia, cuando no se toman decisiones basadas en datos y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño), incluso la mejor intención degenera en inoperancia. La empresa pública solo es legítima cuando se gobierna con racionalidad administrativa y excelencia técnica, no como una extensión del poder político coyuntural o un botín electoral.

Jorge Vargas Cullell, Director del Programa Estado de la Nación, ha señalado que el sistema político costarricense enfrenta dificultades para tomar decisiones oportunas frente a problemas estratégicos y que esta falta de capacidad limita la creación de soluciones efectivas para los desafíos del país.

Frente a esta realidad innegable de que nuestras instituciones necesitan ayuda urgente, el país ha caído en una trampa peligrosa. Hoy, Costa Rica enfrenta un momento decisivo, una verdadera encrucijada, pero el debate sobre las empresas del Estado se ha vuelto tóxico, excesivamente polarizado y dolorosamente simplista.

Nos tienen divididos en dos bandos irreconciliables. Por un lado, surgen voces conservadoras del statu quo que defienden a las instituciones de manera acrítica y ciega. Para este grupo, cuestionar el desempeño de una institución pública, señalar su ineficiencia o proponer alianzas estratégicas equivale a cometer traición a la patria. Para ellos, no se puede tocar ni una coma de las leyes orgánicas fundacionales, porque confunden la defensa del modelo social con la defensa de la ineficiencia administrativa.

Por otro lado, en la acera de enfrente, aparecen propuestas drásticas y dogmáticas que plantean la venta, reducción o eliminación de nuestras empresas estatales como la solución automática y milagrosa a todos nuestros males. Venden la idea de que el Estado es intrínsecamente incapaz, ignorando el éxito rotundo que han tenido otros países en gobernar sus empresas con excelencia.

Este libro, mi pluma y mi pensamiento, se sitúan deliberadamente lejos, muy lejos, de ambos extremos.

Yo parto de una premisa que considero profundamente patriótica: defender lo público no significa inmovilizarlo, sino asumir la enorme responsabilidad histórica de reformarlo.

Nuestra propia historia demuestra que los grandes avances de Costa Rica se lograron precisamente cuando tuvimos el coraje de revisar nuestras estructuras, corregir nuestros errores y modernizar el Estado. Cuando las empresas del Estado se empiezan a percibir como lentas, caras, opacas o excesivamente politizadas, no solo se erosiona el prestigio de una marca; se daña el bolsillo de los más pobres y se quiebra la confianza ciudadana en la democracia misma.

Ese es el momento crítico en el que las reformas dejan de ser una opción intelectual y se convierten en una obligación moral. Si no reformamos desde la razón y la planificación, terminaremos haciéndolo mañana desde la urgencia, la presión fiscal y la desesperación, y la historia demuestra que las reformas hechas con el agua al cuello rara vez benefician al ciudadano común.

Franklin Chang Díaz, Científico, ex-Astronauta y Empresario costarricense, ha señalado que el alto costo de la energía en Costa Rica representa un obstáculo para el desarrollo tecnológico y la competitividad, y que superar esos costos es clave para generar empleo y crecimiento económico.

LAS FORTALEZAS QUE AÚN NOS SOSTIENEN

capítulos—, sería injusto, mezquino y ciego no reconocer el terreno fértil sobre el que estamos parados. Antes de señalar las goteras de la casa, es indispensable reconocer la solidez de sus cimientos. Nuestras empresas estatales conservan fortalezas estructurales y activos estratégicos invaluable.

A diferencia de otras naciones que dismantelaron sus aparatos estatales en los años 90 y hoy sufren crisis sociales profundas, Costa Rica aún conserva un brazo operativo poderoso. Tenemos una cobertura nacional envidiable: una presencia institucional que llega hasta la última frontera

A pesar de las alarmas encendidas y de las reformas estructurales profundas que necesitamos —y que desarrollaremos en los próximos

del territorio, cobijando zonas alejadas donde la lógica de la rentabilidad privada nunca hubiera justificado tender un cable o abrir una sucursal.

Contamos con un talento humano excepcional. Dentro del ICE, del INS, de los bancos estatales y de RECOPE, hay miles de profesionales costarricenses brillantes, técnicos de primer nivel, ingenieros y administradores con un conocimiento acumulado riquísimo. El problema no es la gente; el problema son las reglas del juego que les amarran las manos y les impiden competir con agilidad.

Mantenemos también la capacidad institucional de realizar inversiones con visión de largo plazo. El Estado tiene la obligación de pensar en la Costa Rica de los próximos treinta años, más allá de la miopía del ciclo electoral de cuatro años que tanto daño nos hace.

Todas estas fortalezas no son simples adornos; representan verdaderas capacidades institucionales. El problema de Costa Rica hoy no es la existencia de estas empresas; el drama real es cómo se están gobernando en este instante.

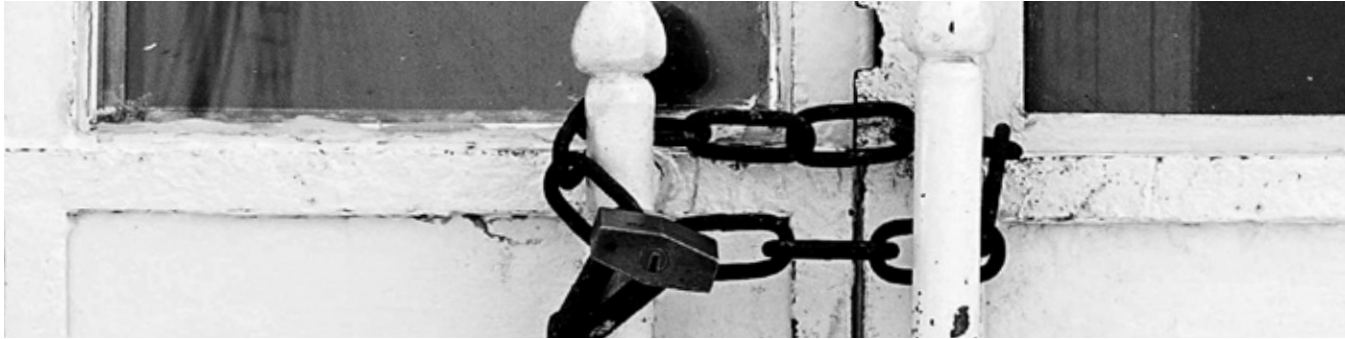
Defender nuestras instituciones en el siglo XXI no es recitar de memoria los discursos de 1948. Amar al ICE, proteger al INS, respaldar al AyA, modernizar nuestros puertos y fortalecer nuestros bancos, no significa abrazarlos mientras se hunden lentamente en la obsolescencia o en la deuda.

Significa construir razones nuevas para defenderlos. Significa dotarlos de juntas directivas alejadas de la politiquería, establecer marcos regulatorios ágiles, exigir transparencia total y medir su éxito a través de resultados comprobables que beneficien la tarifa y el servicio del usuario final.

Es reconocer con profunda humildad ciudadana que el respeto del pueblo ya no se concede de manera automática por las glorias del pasado, sino que debe ganarse todos los días mediante la capacidad de servir mejor en el presente.

Este es nuestro reto. Nuestra generación no está llamada a destruir la obra de nuestros abuelos, está llamada a restaurarla, a ampliarla y a inyectarle


la velocidad del futuro. No estamos frente a una guerra ideológica entre Estado y mercado; estamos frente a la elección definitiva entre la buena y la mala gobernanza. Y como país, por la memoria de quienes nos precedieron y por el futuro de nuestros hijos, merecemos goberarnos con excelencia.



Capítulo 2

El Falso Dilema

**Ni Privatizarlo Todo,
Ni Dejarlo Igual.**



“El Estado debe ser tan grande como sea necesario para ser eficaz en la economía.”

Luis Guillermo Solís Rivera, Académico y ex Presidente de la República.

Uno de los errores conceptuales más graves en nuestro debate latinoamericano —y que en Costa Rica solemos repetir a veces con demasiada ligereza en las mesas de café, en los editoriales de prensa y, lamentablemente, en los pasillos de nuestra Asamblea Legislativa— consiste en asumir como una verdad absoluta que los países de primer mundo resolvieron sus desafíos económicos mediante una simple y llana retirada del aparato público. Se ha instalado una narrativa persistente que sostiene que el desarrollo europeo y el éxito innegable de las naciones más prósperas es el resultado directo de ventas masivas de activos y de dejar absolutamente todas las decisiones estratégicas en las manos invisibles del mercado libre.

Sin embargo, cuando uno se toma el tiempo de analizar con rigor histórico y técnico la experiencia internacional y el estándar de los países más avanzados, la evidencia empírica nos da una bofetada de realidad y demuestra exactamente lo contrario.

Las potencias económicas no abandonaron al Estado empresario. Lo transformaron radicalmente.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ese club de las buenas prácticas al que Costa Rica hoy pertenece con profundo orgullo, ha sido tajante al respecto en sus mediciones anuales. En las economías más sólidas, resilientes y competitivas del planeta, las empresas de propiedad estatal siguen siendo actores de primerísimo orden en aquellos sectores que constituyen la verdadera columna vertebral de cualquier nación soberana: la transición energética, el transporte estratégico, la banca de desarrollo, la infraestructura pesada, las telecomunicaciones, la gestión del agua y el respaldo de los seguros.

Lo que cambió del otro lado del Atlántico, y en naciones asiáticas de alto desempeño, no fue necesariamente quién era el dueño de la empresa eléctrica o del banco. Lo que cambió de raíz fue el modelo de gestión. Este capítulo parte de una convicción que quiero dejar grabada en cada lector: los países desarrollados no resolvieron sus cuellos de botella poniendo un rótulo de “Se Vende” en la puerta de sus instituciones más emblemáticas. Lo lograron profesionalizando su gobernanza corporativa, sacando a los políticos de turno de las decisiones gerenciales del día a día, clarificando el propósito existencial de cada empresa y, sobre todo, exigiendo resultados medibles y transparentes. Esa es la lección suprema en la que Costa Rica debe mirarse hoy.

RACIONALIDAD TÉCNICA: EL NUEVO CÓDIGO DE LA LEGITIMIDAD

Para comprender por qué el camino para Costa Rica no es la destrucción de nuestro patrimonio institucional, sino su urgente evolución y actualización, resulta indispensable repasar las bases de la administración moderna.

Como ha señalado magistralmente la sociología clásica a través de pensadores de la talla de Max Weber, la legitimidad en las sociedades contemporáneas no se hereda de forma vitalicia ni se sostiene únicamente por glorias del pasado. Weber nos enseñó que el poder público contemporáneo descansa exclusivamente sobre la racionalidad legal y la eficiencia de sus instituciones.

Traducido al lenguaje de nuestra realidad nacional, esto significa que la administración de lo que es de todos debe basarse en un sistema de reglas predecibles, en competencias técnicas irrefutables, en el profesionalismo intachable de sus jerarcas y en una arquitectura de datos que permita tomar decisiones rápidas. Cuando un ente estatal cuenta con estas características operativas, el país puede administrar organizaciones de una complejidad abrumadora con niveles de agilidad que envidiaría cualquier corporación multinacional privada.

Pero la advertencia también es severa: cuando estas reglas de eficiencia técnica están ausentes, cuando los procesos se asfixian bajo normativas obsoletas y los nombramientos responden a premios electorales, incluso la intención social más noble degenera rápidamente en arbitrariedad e inoperancia.

Si aplicamos este lente a nuestras grandes empresas de servicios —como el ICE, el INS, RECOPE, los bancos estatales o nuestros operadores portuarios y de acueductos—, el mensaje es ineludible. La empresa pública costarricense solo mantendrá su legitimidad, y solo merecerá ser defendida con convicción por el ciudadano de a pie, cuando logre gobernarse bajo una estricta racionalidad administrativa. Mantener a estas entidades operando como extensiones del poder político coyuntural es, paradójicamente, el camino más rápido hacia su desaparición. Europa entendió esto tras décadas de dolorosos ensayos y crisis fiscales. Separar el debate político de la ejecución empresarial no fue un regalo al libre comercio; fue el único mecanismo capaz de salvar la autoridad del Estado frente a la ciudadanía.

Ahora bien, frente a este panorama de exigencia gerencial, es válido que un ciudadano se pregunte por qué no dejamos que los conglomerados privados lo administren todo, si la solución radica en la eficiencia corporativa. Aquí es donde entra en juego una sabiduría histórica que Costa Rica aplicó de manera intuitiva y brillante en el siglo XX, y que el teórico de la economía social, Karl Polanyi ha explicado con suma claridad:

“Permitir que el mecanismo de mercado sea el único director del destino de los seres humanos y su entorno natural... resultaría en la demolición de la sociedad.”

Hay servicios y bienes que, si se tratan como simples mercancías al mejor postor, terminan por quebrar la paz social y la equidad territorial. Desde esta perspectiva profundamente humanista y estratégica, sectores como nuestra infraestructura hídrica, la red eléctrica que ilumina la montaña más alejada, los sistemas financieros básicos o la conectividad digital, no pueden abandonarse al capricho del beneficio a corto plazo sin poner en un riesgo altísimo la estabilidad misma de nuestra democracia.

Las propias guías de la OCDE reconocen este factor vital. En tiempos de extrema volatilidad global —como lo evidenció recientemente la pandemia o las crisis en las cadenas de suministros mundiales—, las empresas de propiedad pública cumplen una función de estabilidad sistémica que podríamos calificar de heroica. Mantener la propiedad ciudadana sobre estos sectores críticos no es, bajo ninguna circunstancia, un escudo para proteger la lentitud burocrática. Al contrario, es un acto de seguridad nacional destinado a garantizar la continuidad ininterrumpida de los servicios, asegurar un acceso equitativo para las poblaciones vulnerables y mantener el control sobre los datos estratégicos del país. Las grandes economías del norte no conservan enormes redes ferroviarias, eléctricas o de salud por un apego nostálgico; lo hacen porque tienen claro que hay responsabilidades demasiado importantes como para dejarlas a la deriva, ya sea por la ineficiencia de un mal gobierno o por la voracidad de un monopolio privado sin contrapesos.

ACTUALIZAR LAS REGLAS DEL JUEGO

Si tenemos absolutamente claro que necesitamos conservar nuestras instituciones, pero también somos honestos al admitir que hoy su sistema operativo está fallando frente a los requerimientos del usuario, la solución la encontramos en actualizar drásticamente las reglas del juego.

Como argumentaba el premio Nobel de Economía Douglass North, el éxito o el fracaso económico de una sociedad no está determinado por el nombre de sus organizaciones ni por la simple etiqueta de quién es el dueño del capital. El verdadero motor del progreso son las instituciones, entendidas estas como el conjunto de reglas, formales e informales, que estructuran los incentivos, premian el esfuerzo, castigan la corrupción y orientan el comportamiento diario de las personas.

Bajo esta óptica tan lúcida, una empresa estatal costarricense tiene el potencial intacto para ser tremendamente ágil, innovadora, rentable y transparente. Y no lo logrará “a pesar” de ser pública, sino gracias a que se le dote de un marco normativo moderno que le obligue y le permita competir bajo estándares de clase mundial. Para economistas contemporáneos que han estudiado la regulación europea como Jean Tirole, el dogma ciego de que la propiedad pública equivale irremediabilmente al fracaso operativo es una falsedad demostrable. El nudo gordiano no radica en que la empresa nos pertenezca a todos los ticos; el problema central, urgente y solucionable, es cómo la estamos gobernando, qué tipo de incentivos tienen sus cuadros gerenciales y cómo se fiscaliza, verdaderamente, su desempeño final.

La OCDE ha abrazado este enfoque de modernización exigiendo a sus miembros que dejen atrás las leyes petrificadas del pasado y adopten instrumentos dinámicos. Esto implica instaurar contratos de desempeño vinculantes entre el Estado y la empresa, definir objetivos numéricos nítidos, someterse a evaluaciones de auditoría internacional independiente y, algo fundamental que nos cuesta mucho en Costa Rica: establecer consecuencias reales y despidos para los directivos que no cumplan con las metas. Las naciones avanzadas lograron su salto cualitativo evolucionando sus reglas normativas, no entregando las llaves

de su patrimonio.

Finalmente, no podemos pensar en la modernización de nuestro Estado empresario sin devolverle un propósito superior que vuelva a enamorar a la población. Como ha conceptualizado con brillantez la economista Mariana Mazzucato, el Estado del siglo XXI no puede conformarse con jugar un rol pasivo; no puede limitarse a ser un simple reparador que entra en escena solo cuando los mercados colapsan o cuando hay que rescatar bancos. El aparato público debe ser un creador de valor, un ente audaz que asuma misiones estratégicas y gigantescas que catalicen la inversión privada.

Hablamos de liderar, con nuestras propias empresas, la transición real hacia fuentes de energía aún más limpias y eficientes; de adaptar nuestra infraestructura costera y vial a los embates del cambio climático; de convertirnos en el gran laboratorio de innovación digital de Centroamérica. En este modelo de evolución institucional, nuestras empresas estatales dejarían de ser percibidas como simples pagadoras de gigantescas planillas o como ventanillas de trámites agobiantes. Se convertirían en plataformas vibrantes de investigación, en socias estratégicas del emprendedor tecnológico y en las grandes articuladoras de nuestro futuro productivo. Esa es la verdadera lección que debemos extraer de los mejores del mundo. Las empresas del Estado no son una anomalía anacrónica que debemos tolerar con vergüenza; son herramientas vitales, modernas y sumamente poderosas. Funcionan de maravilla cuando se gobiernan con excelencia, y fracasan rotundamente cuando se asfixian con la politiquería, el amiguismo y la falta de planificación.


La búsqueda de la eficiencia corporativa en el sector público no es una claudicación ideológica; es la única forma ética, moral y justa de administrar el dinero, el esfuerzo y la esperanza de los costarricenses. Ha llegado la hora de abandonar los extremos en nuestro debate nacional. No necesitamos vender el país para garantizar su viabilidad, ni necesitamos cerrar los ojos ante la ineficiencia para demostrar que somos patriotas. Lo que necesitamos, de manera apremiante, es el coraje cívico de evolucionar nuestras instituciones y exigirles la excelencia que Costa Rica merece.



Capítulo 3

El Dueño de la Casa

**Separar la Política de la Administración
para Garantizar Resultados Reales.**



*Desde una visión humanista
Rodrigo Facio Brenes, arquitecto
fundamental de la institucionalidad
pública moderna, concibió un
Estado al servicio del pueblo, cuya
intervención económica debía
mejorar las condiciones de vida de
todas las personas.*

Rodrigo Facio Brenes uno de los Principales Reformadores de la Educación Superior y Modernizadores del Estado en el Siglo XX

Si en las páginas anteriores logramos derribar el mito de que los países exitosos alcanzaron el desarrollo vendiendo sus instituciones, en este capítulo debemos dar un paso mental aún más audaz. Ha llegado el momento de cambiar el lenguaje con el que hablamos de lo nuestro.

Durante muchas décadas, hemos utilizado un vocabulario heredado del derecho administrativo más pesado y tradicional. Hablamos de “aparato estatal”, de “jerarcas”, de “oficinas públicas” y de “administrados”. Este lenguaje, aunque técnicamente correcto en los libros de leyes, ha tenido un efecto psicológico devastador en la cultura ciudadana: nos ha hecho creer que instituciones como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Instituto Nacional de Seguros (INS), nuestra banca pública o nuestros puertos, son entes ajenos, monstruos burocráticos que levitan por encima de nosotros y sobre los cuales no tenemos ningún control real.

Pero si queremos dar el salto cualitativo hacia la Costa Rica del siglo XXI, necesitamos empezar a hablar el lenguaje de la competitividad y la excelencia corporativa. Nuestras grandes instituciones no son simples oficinas que emiten sellos; son corporaciones enormes, complejas y multimillonarias que compiten —o deberían competir— en mercados altamente dinámicos. Y lo más importante de este cambio de paradigma es entender nuestro rol en esta ecuación: usted, yo y cada uno de los más de cinco millones de costarricenses, no somos simples usuarios que deben agradecer por un servicio. Somos los accionistas de estas corporaciones. Somos los dueños legítimos del capital. Y como cualquier accionista en una corporación de clase mundial, tenemos el derecho absoluto y el deber moral de exigir dividendos.

Los dividendos de nuestra banca pública, de nuestra red eléctrica o de nuestra empresa proveedora de agua no se miden exclusivamente en un

Esa es la visión moderna. El académico y estratega costarricense Roberto Artavia ha planteado reiteradamente que la competitividad nacional no puede descansar únicamente en el sector privado, sino que exige una profunda transformación de la gestión pública, con instituciones que operen bajo estándares de eficiencia, resultados y creación de valor para el ciudadano.

cheque a final de año. Nuestros dividendos, nuestra rentabilidad corporativa social, se materializa en tarifas eléctricas competitivas que le permitan a una zona franca instalarse en Puntarenas y generar mil empleos; se refleja en créditos ágiles con tasas justas para que la emprendedora de San Carlos expanda su negocio; se traduce en una conexión de internet 5G estable

que inserte a nuestros jóvenes en la economía global del conocimiento, y en agua potable continua que garantice la salud pública en cada comunidad costera.

Cuando adoptamos esta mentalidad de accionistas exigentes, la paciencia ante la ineficiencia se acaba. Ya no toleramos que un proyecto de infraestructura tarde una década en gestarse, ni que un trámite ahogue la innovación. Y es aquí donde entra en juego el concepto más crítico para la evolución de nuestras empresas públicas: la necesidad urgente de instaurar un verdadero “Estado Propietario”.

EL ESTADO PROPIETARIO Y LA SEPARACIÓN DE PODERES GERENCIALES

tóxica para su competitividad. El Estado es, al mismo tiempo, el que hace la política pública (los ministerios), el que regula las tarifas y los mercados (las superintendencias y la ARESEP), y el que administra el negocio (las juntas directivas de las instituciones).

Esta mezcla de sombreros genera un conflicto de intereses permanente. Imagínese un partido de fútbol donde el entrenador de un equipo es, al mismo tiempo, el árbitro del encuentro y el dueño del estadio. El resultado es el caos. En Costa Rica, muchas veces le exigimos a nuestras empresas que sean financieramente rentables, pero al mismo tiempo las obligamos, por presiones políticas, a subsidiar ineficiencias o a asumir proyectos que no tienen ningún sustento técnico.

La evolución institucional que Costa Rica requiere pasa por separar estas funciones de manera quirúrgica. Como establece la máxima autoridad global en buenas prácticas corporativas:

**Organización para la Cooperación
y el Desarrollo Económicos (OCDE),
Directrices sobre el Gobierno Corporativo
de las Empresas Públicas.**

¿Qué significa que el Estado actúe como propietario? En la actualidad, el ecosistema corporativo público de Costa Rica sufre de una confusión de roles que resulta

“El Estado debe actuar como un propietario informado y activo y garantizar que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de manera transparente y responsable, con un alto grado de profesionalismo y eficacia.”

Ser un “propietario informado y activo” significa centralizar la función de propiedad —quizás a través de un ente técnico especializado o un holding público, como lo han hecho exitosamente países como Suecia o Singapur— para que se encargue exclusivamente de velar por el rendimiento financiero y el valor patrimonial de las empresas. Al hacer esto, liberamos a las corporaciones públicas de la asfixia del ciclo electoral. Las desconectamos del cálculo político de los cuatro años y les permitimos diseñar estrategias de mercado a veinte o treinta años plazo.

EL RESCATE DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Si aceptamos que somos accionistas de corporaciones que deben competir ferozmente, el siguiente punto de análisis nos debe llevar a la cabeza de la organización: las Juntas Directivas. Y aquí, como costarricenses, debemos ser brutalmente honestos y hacer una autocrítica profunda.

Durante años, los asientos en las juntas directivas de nuestras corporaciones públicas más estratégicas no se han utilizado para sentar a las mentes más brillantes en finanzas, ingeniería, tecnología o logística. Tristemente, se han utilizado como moneda de cambio político. Hemos visto cómo las sillas donde se deciden inversiones de cientos de millones de dólares, donde se define el futuro energético o de las telecomunicaciones del país, son ocupadas como premio de consolación para quienes perdieron una elección, como pago de favores de campaña, o como trampolín de figuras partidarias sin ninguna experiencia comprobada en la industria que van a dirigir.

Este es el talón de Aquiles de nuestra competitividad corporativa estatal.

La reconocida economista costarricense Edna Camacho ha reflexionado con agudeza sobre esta herida institucional, señalando de manera reiterada que la constante interferencia de los ciclos políticos y el nombramiento de directivos sin el perfil técnico adecuado terminan por erosionar el valor público de nuestras empresas, destruyendo la continuidad de los proyectos a largo plazo y generando una enorme inestabilidad en los mandos gerenciales que terminan paralizando a las organizaciones.

No podemos seguir dirigiendo corporaciones del siglo XXI con esquemas de cuotas de poder del siglo XIX. Las mejores prácticas globales exigen que la selección de directores para estas empresas sea un proceso riguroso, ciego a los colores políticos y estrictamente basado en la meritocracia, la experiencia corporativa y la idoneidad moral.

Necesitamos juntas directivas integradas por expertos en transformación digital, en mercados bursátiles, en derecho corporativo internacional y en energías renovables. Deben ser perfiles ejecutivos de alto vuelo, seleccionados a través de firmas de reclutamiento independientes (headhunters), que firmen contratos de desempeño vinculantes. La regla debe ser cristalina: si la junta directiva y el equipo gerencial cumplen con los objetivos de expansión, mejora del servicio y rentabilidad social, se les reconoce y se les retiene. Si la empresa pierde participación de mercado, si se atrasan en la innovación tecnológica o si encarecen la vida de los ciudadanos, deben ser removidos sin miramientos legales ni excusas burocráticas. Es la única forma de garantizar resultados reales.

Para que esta junta directiva de lujo pueda operar, debemos quitarles las esposas. En mis años de dialogar con diferentes líderes del país, he conversado con gerentes brillantes dentro del sector público que se sienten completamente atados de manos. Me dicen: *“Don Jorge, yo sé exactamente qué tecnología tenemos que comprar para ganarle a la competencia privada, pero la ley de contratación administrativa me obliga a hacer un proceso que toma dos años. Para cuando la tecnología llega, ya es obsoleta”*.

Este es el drama diario de la empresa estatal costarricense frente a sus competidores. Mientras la corporación privada toma una decisión estratégica en un comité ejecutivo de tres horas el viernes por la tarde, y el lunes a primera hora ya está ejecutando la compra, nuestra empresa pública tiene que atravesar un laberinto de vistos buenos, apelaciones interminables, aprobaciones de la Contraloría y temores a ser enjuiciados por decisiones puramente comerciales.

Nuestro marco regulatorio corporativo debe evolucionar urgentemente para adoptar esquemas de agilidad empresarial. Manteniendo una

fiscalización férrea a posteriori y una transparencia radical basada en la publicación de datos abiertos, debemos otorgarles la libertad de competir. Esto implica crear regímenes especiales de contratación y de talento humano. No podemos atraer a los mejores ingenieros de software o a los mejores especialistas en inteligencia artificial para modernizar nuestros bancos o nuestra aseguradora, si el Estado les ofrece la rigidez salarial y las limitaciones de crecimiento de un ministerio tradicional.

La modernización del talento requiere esquemas de compensación variable por cumplimiento de metas. Si el equipo gerencial del INS o del Banco Nacional logra incrementar la cartera de clientes, lanzar productos innovadores al mercado en tiempo récord y generar mayores utilidades para capitalizar programas sociales del Estado, deberían ser recompensados por ese éxito corporativo.

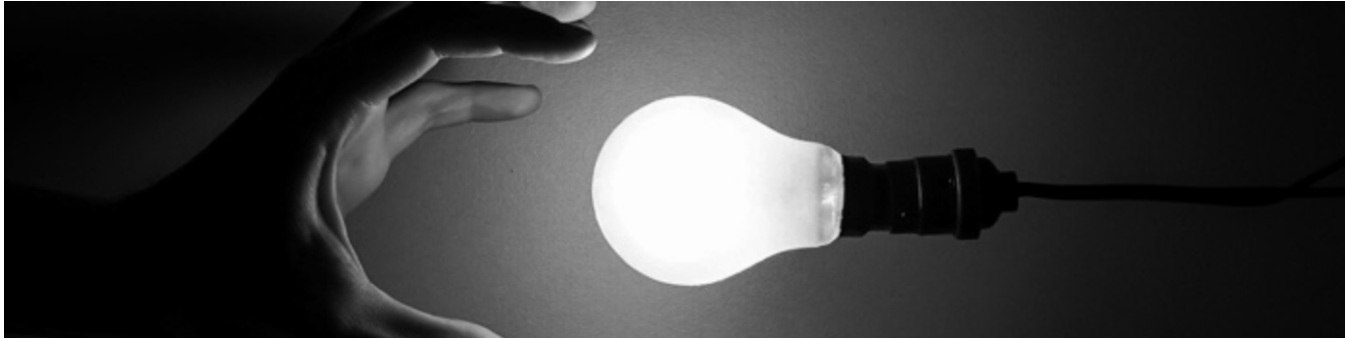
TRANSPARENCIA RADICAL COMO MECANISMO DE CONTROL

Al darle a nuestras empresas mayor agilidad y libertad de mercado, el contrapeso natural no debe ser la lentitud de los sellos de goma, sino la “transparencia radical”. En la era de la información, el accionista —el ciudadano— tiene el derecho de conocer en tiempo real el pulso de sus corporaciones.

Los reportes financieros, las matrices de riesgo, los salarios gerenciales, los resultados de auditorías internacionales de primer nivel y los avances en la consecución de los grandes proyectos estratégicos, no deberían ser documentos ocultos o de difícil acceso. Deberían estar publicados en tableros digitales de control, redactados en un lenguaje que cualquier costarricense pueda comprender. El escrutinio público bien informado es el mayor blindaje contra la corrupción y la ineficiencia.

El reto que tenemos por delante es fascinante. No implica destruir nuestra herencia; implica profesionalizarla hasta llevarla a la cima de su potencial. Solo cuando instauremos un Estado Propietario serio, nombremos directores por mérito, liberemos a las gerencias de las trabas absurdas y exijamos una rendición de cuentas basada en resultados puros y duros,


podremos garantizar que la casa de la que somos dueños, la gran casa costarricense, esté lista para resguardarnos y proyectarnos durante todo el siglo XXI.



Capítulo 4

Conexión de Nuestro Futuro

**Actualizar Nuestra Luz y Nuestras
Telecomunicaciones frente al Mundo.**



“Tenemos que quitarnos el miedo, tenemos que pensar que podemos liderar y ser pioneros, que no sean los países desarrollados los que tengan que llevar la batuta, nosotros podríamos tener ese liderazgo.”

Franklin Chang Díaz, Científico, ex Astronauta y Empresario Costarricense.

Antes de adentrarnos en los cables, las antenas y los combustibles que mueven a Costa Rica, quiero hacer una pausa necesaria. Las ideas que plasmó en estas páginas no pretenden ser, bajo ninguna circunstancia, un manual de verdades absolutas redactado en la soledad de un escritorio. A lo largo de los años, en el programa RETO SIGLO 21, he tenido el inmenso privilegio de escuchar a quienes verdaderamente sostienen la economía de este país. He conversado con la ingeniera de sistemas en Cartago que pierde contratos internacionales porque su conexión a internet fluctúa; he tomado café con el dueño de una pequeña fábrica metalmecánica en Alajuela que hace malabares cada mes para pagar la factura eléctrica y no despedir a sus empleados; y he escuchado a los propios técnicos y gerentes de nuestras empresas públicas, quienes comparten una frustración genuina al ver cómo las reglas actuales les impiden competir al nivel que ellos saben que podrían alcanzar.

Este capítulo es un homenaje a todas esas voces. Las propuestas que exploraremos aquí no son imposiciones dogmáticas; son sugerencias, alternativas y caminos posibles que han nacido del sentido común de los costarricenses. Son respuestas que el mismo pueblo ha ido formulando al enfrentarse a los obstáculos diarios. Mi labor aquí es simplemente ordenar esas ideas y darles un marco corporativo, para demostrar que las soluciones a nuestros grandes desafíos energéticos y de conectividad ya están entre nosotros. Solo necesitamos la voluntad de escucharlas y el atrevimiento de ponerlas a prueba.

Si hay un sector donde Costa Rica ha brillado con luz propia a nivel mundial, es en la generación eléctrica. Cuando le contamos al mundo que nuestra matriz energética es renovable en más de un noventa y ocho por ciento, los inversionistas y líderes globales nos miran con genuina admiración. El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) construyeron, a lo largo de décadas, una infraestructura monumental que nos enorgullece.

Sin embargo, en mis conversaciones con el sector productivo nacional, surge siempre la misma inquietud válida y urgente: tener energía limpia es maravilloso, pero si esa energía es tan costosa que nos saca del mercado regional, el modelo deja de ser sostenible para el ciudadano. El empresario y el ciudadano común se preguntan si no habrá formas de hacer que estas corporaciones operen con mayor agilidad comercial.

Una de las ideas más fascinantes que he escuchado de boca de jóvenes economistas y emprendedores es la posibilidad de permitir que nuestro conglomerado eléctrico evolucione hacia un modelo de negocio mucho más flexible. ¿Qué pasaría si dejamos de tratar al ICE como una oficina gubernamental y le permitimos operar con la agresividad comercial de una corporación moderna?

El ex Ministro y experto en ambiente René Castro ha planteado en diversos foros una visión que muchos ciudadanos comparten: la necesidad de que el país aproveche su ventaja competitiva en energías limpias no solo para el consumo interno, sino para exportar valor agregado, posicionando a Costa Rica como un gran laboratorio global de innovación energética, siempre y cuando se le otorgue a nuestras empresas la autonomía gerencial para negociar, asociarse y competir sin las amarras de normativas anacrónicas.

Esta sugerencia ciudadana nos invita a pensar en alianzas estratégicas. Quizás el camino no sea vender nuestros activos, sino permitir que nuestras corporaciones públicas formen empresas conjuntas (joint ventures) con gigantes tecnológicos globales para desarrollar redes inteligentes (smart grids), optimizar la distribución mediante inteligencia artificial y, consecuentemente, reducir la tarifa eléctrica que asfixia a nuestros productores. Es una alternativa que merece, al menos, ser debatida con seriedad en nuestras asambleas y cámaras empresariales.

El segundo gran pilar de nuestra competitividad futura descansa en las telecomunicaciones. Y aquí, el reloj corre en nuestra contra. El debate sobre la implementación de redes de quinta generación (5G) y la modernización de servicios como Kölbi suele perderse en discusiones legales interminables, mientras el mundo avanza a un ritmo vertiginoso.

En el mercado globalizado, la conectividad ya no se trata de descargar una película más rápido en nuestros hogares. Se trata de telemedicina, de agricultura de precisión impulsada por sensores, de ciudades inteligentes y de la capacidad de nuestras zonas francas para albergar operaciones de alta tecnología.

‘En el nuevo mundo corporativo e industrial, ya no es el pez grande el que se come al pez pequeño; es el pez rápido el que se come al pez lento.’

**Klaus Schwab,
Fundador y Presidente Ejecutivo
del Foro Económico Mundial.**

Si aplicamos esta máxima global a nuestra realidad, el diagnóstico ciudadano es claro: nuestras corporaciones públicas de telecomunicaciones tienen el tamaño, tienen la infraestructura y tienen el talento humano, pero la legislación vigente las obliga a ser el pez lento.

Una propuesta recurrente que he recogido de los foros tecnológicos locales es la necesidad de dotar a nuestras marcas estatales de verdaderos esquemas de agilidad

corporativa. Varios líderes del sector de software costarricense sugieren que deberíamos crear regímenes de contratación exclusivos para tecnología dentro del Estado. No tiene sentido que comprar una flotilla de vehículos requiera el mismo proceso administrativo que adquirir licencias de ciberseguridad o antenas de última generación.

¿Y si exploramos la posibilidad de que Kölbi pueda reinvertir sus utilidades con la misma velocidad que sus competidores privados? ¿Qué tal si sugerimos que sus métricas de éxito no sean evaluadas por contralores enfocados en el papeleo, sino por auditores corporativos enfocados en la expansión del mercado y la satisfacción del usuario? Son preguntas válidas que la misma ciudadanía de base tecnológica nos está exigiendo responder.

Finalmente, no podemos hablar de energía sin abordar el complejo tema de los hidrocarburos y de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE). Este es, quizás, uno de los temas que más pasiones y divisiones genera en el país.

Para nadie es un secreto que el modelo de importar productos terminados ha generado frustraciones en amplios sectores de la población, que ven en las tarifas de los combustibles un freno al costo de la vida. Muchos sugieren, desde el enojo, el cierre total de la institución. Sin embargo, al escuchar a académicos y expertos en sostenibilidad, surge una alternativa mucho más estratégica y menos destructiva.

Especialistas nacionales en movilidad urbana y transición ecológica han puesto sobre la mesa una propuesta profundamente innovadora: la evolución de RECOPE hacia una verdadera empresa de investigación y desarrollo de energías alternativas. En lugar de limitarse a ser un administrador logístico de hidrocarburos importados, se sugiere aprovechar su robusta infraestructura de distribución y su músculo financiero para liderar, por ejemplo, la investigación en hidrógeno verde o la masificación de biocombustibles de segunda generación producidos por nuestros propios agricultores.

Esta idea, nacida del talento costarricense, transforma un problema en una oportunidad monumental. Sugiere que, en lugar de descartar una

empresa de todos, le demos un nuevo propósito corporativo alineado con las tendencias del siglo XXI. Es una vía que transformaría a la corporación en un motor de investigación científica y productiva, generando un ecosistema de negocios a su alrededor que beneficiaría a transportistas, industriales y ciudadanos por igual.

Cuando conversamos sobre abrir nuestras corporaciones a nuevos modelos de negocio, alianzas tecnológicas o asociaciones globales, es común que surja un temor genuino en ciertos sectores de la población. Se argumenta, desde un patriotismo muy respetable, que dar ese salto cualitativo pondría en riesgo nuestra “soberanía nacional”. Sin embargo, al escuchar a las nuevas generaciones de profesionales, a los desarrolladores de software en nuestros parques empresariales y a los ingenieros recién graduados, descubrimos que el concepto mismo de soberanía ha evolucionado.

Una joven especialista en análisis de datos, durante un foro universitario, lo resumió con una claridad abrumadora: en el siglo XX, la soberanía energética y tecnológica significaba ser dueños exclusivos de los postes, de los cables y de los tanques de almacenamiento. Pero en el siglo XXI, en la era de la inteligencia artificial y la descarbonización, la verdadera soberanía ya no reside en administrar el fierro o importar el barril; reside en dominar el conocimiento, en controlar los datos y en tener la agilidad corporativa para no depender de tecnologías obsoletas.

Nuestra soberanía hoy se defiende garantizando que la información estratégica de los costarricenses esté protegida en servidores seguros de última generación. Se defiende asegurando que nuestro país no dependa de las fluctuaciones geopolíticas del petróleo, sino que sea capaz de generar, almacenar y exportar sus propios vectores energéticos limpios. Si para alcanzar ese nivel de independencia necesitamos que nuestras empresas públicas se asocien con los gigantes tecnológicos del mundo, entonces esa colaboración no es una pérdida de soberanía; es, por el contrario, la máxima expresión de madurez estratégica de un Estado inteligente.

Esta actualización de nuestro sistema operativo institucional nos obliga también a replantear cómo vemos al ciudadano. Tradicionalmente,

nuestras corporaciones públicas de energía y telecomunicaciones nos han tratado como simples “abonados” al final de la línea: personas a las que se les entrega un servicio y se les cobra una factura. Pero la tecnología democratizó el poder. Hoy, el finquero en Guanacaste que instala paneles solares en el techo de su lechería ya no quiere ser solo un consumidor; quiere inyectar su excedente de energía limpia a la red nacional. La comunidad rural que organiza una cooperativa tecnológica no quiere esperar a que le tiendan un cable de cobre; quiere ser socia en la distribución de internet satelital.

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender.”

Alvin Toffler,
Escritor y Futurólogo Estadounidense.

Esta formulación resume una idea que Toffler exploró en *Future Shock* sobre la importancia de la adaptación continua. Es aquí donde el sentido común ciudadano nos sugiere la transformación más hermosa para nuestras instituciones. Expertos nacionales en sostenibilidad, como aquellos que han posicionado a Costa Rica en las cumbres climáticas mundiales, sugieren que el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) deben “desaprender” su rol de monopolios herméticos para “reaprender” a ser las grandes plataformas habilitadoras del país.

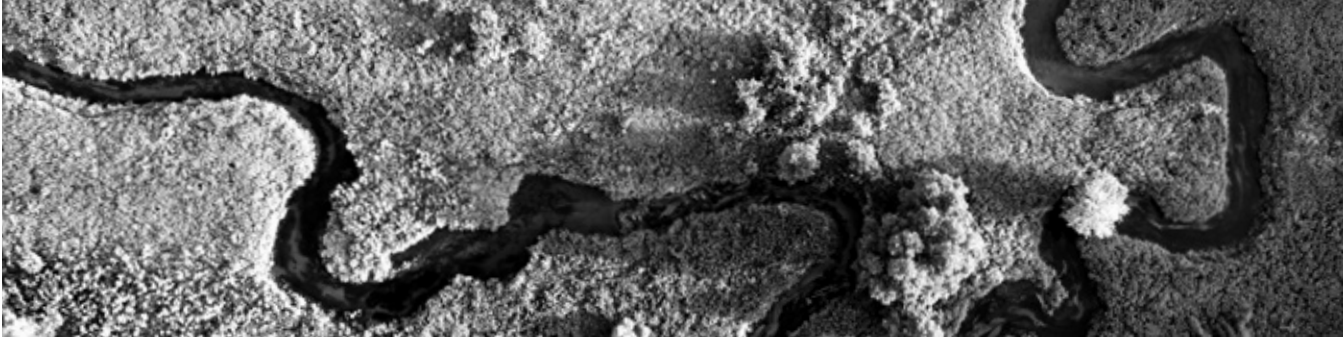
Imaginemos por un momento a nuestras corporaciones públicas operando como grandes directores de orquesta: gestionando redes eléctricas inteligentes donde miles de ciudadanos y empresas compran y venden energía en tiempo real, desde sus paneles solares o las baterías de sus vehículos eléctricos. El Estado ya no sería el único proveedor, sino el garante tecnológico de un ecosistema vibrante donde la riqueza y la energía se generan desde las bases mismas de la sociedad.

Debemos ser muy francos respecto a las consecuencias de ignorar estas sugerencias. A menudo, el inmovilismo institucional se disfraza de prudencia. Quienes se oponen a cualquier actualización profunda de nuestro aparato productivo estatal suelen argumentar que es mejor “no tocar nada para no equivocarnos”. Pero en el mercado global, la inercia no es neutral; es profundamente destructiva.

Existe un costo país silencioso, un “impuesto invisible” que pagamos todos los días por mantener reglas corporativas desfasadas. Lo paga la madre jefa de hogar cuando el costo de la electricidad le sube el precio de la canasta básica; lo asume el pequeño emprendedor hotelero en el Caribe cuando no puede ofrecer banda ancha a los nómadas digitales que querían quedarse un mes en su comunidad; y lo sufrimos todos cuando la atracción de inversión extranjera directa —esa que genera los empleos de calidad que nuestros jóvenes suplican— decide instalarse en otro país porque nuestras tarifas logísticas o energéticas no les resultaron viables. Esa es la factura oculta de no atrevernos a evolucionar. Y es una factura que, lamentablemente, siempre terminan pagando los sectores más vulnerables de nuestra población.

Por todo esto, el dilema de la energía y las telecomunicaciones trasciende lo puramente técnico para convertirse en un desafío de actitud nacional. Costa Rica no se construyó bajo la premisa del conformismo. Cuando nuestros abuelos decidieron abolir el ejército o cuando electrificaron montañas que parecían indomables, no lo hicieron mirando con miedo al futuro; lo hicieron con una audacia tremenda.


Las sugerencias que emanan hoy del sector productivo, de la academia y de las calles no buscan dismantelar esa herencia. Al contrario, son un llamado apasionado para recuperar ese atrevimiento original. Nos están pidiendo que dejemos de administrar la decadencia y volvamos a diseñar la vanguardia. Lo único que nos separa de convertir a nuestras empresas públicas de servicios en las corporaciones más innovadoras de América Latina es la voluntad de soltar las amarras de la burocracia y confiar, una vez más, en nuestra propia capacidad para asombrar al mundo.



Capítulo 5

Las Venas de Costa Rica

**Superar los Cuellos de Botella
para que el Desarrollo Fluya.**



“Proyectos paralizados en infraestructura de agua, vial y vivienda que son muy importantes para el país. Si no se ejecutan ahora serán mucho más costosos y generarán problemas como congestión y deficiencia en servicios”.

Olman Vargas, ex Director Ejecutivo del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA).

Si imaginamos a Costa Rica como un organismo vivo, la energía y las telecomunicaciones de las que hablamos en el capítulo anterior serían, sin duda, su sistema nervioso. Pero un organismo, por más inteligente e interconectado que esté, no puede sobrevivir si su sistema circulatorio está obstruido. El agua potable que consumimos, las carreteras por donde transita nuestra producción, la red ferroviaria que soñamos recuperar y los puertos que nos conectan con el resto del planeta, son las venas y arterias de nuestro desarrollo.

Cuando estas arterias fluyen con rapidez y eficiencia, el país entero respira prosperidad. El pequeño productor de piña en la Zona Norte logra colocar su cosecha en los mercados europeos en tiempo récord; la familia en los barrios del sur de la capital abre el grifo y recibe agua pura sin interrupciones; y el turista internacional se desplaza por nuestras costas maravillado, no solo por nuestra biodiversidad, sino por nuestra infraestructura de primer mundo. Sin embargo, como accionistas de esta gran corporación llamada Costa Rica, debemos sentarnos a revisar los estados financieros de nuestra infraestructura pública con una honestidad inquebrantable. Hoy, nuestras arterias presentan síntomas de un grave endurecimiento. Hemos acumulado décadas de lentitud administrativa, de planificación fragmentada y de un modelo de ejecución de obras que resulta agotador tanto para el ciudadano que paga impuestos como para el funcionario honesto que intenta empujar los proyectos desde adentro.

No estamos aquí para buscar culpables históricos ni para emitir condenas definitivas sobre el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), sobre el INCOFER o sobre nuestras autoridades portuarias (JAPDEVA e INCOP). El propósito de estas páginas es recoger la frustración constructiva de los ciudadanos y transformarla en propuestas de evolución gerencial. Las soluciones existen, las hemos escuchado en las calles, en las universidades y en los campos; solo hace falta el coraje corporativo para implementarlas.

Pocos temas tocan fibras tan íntimas en el ser costarricense como el agua. Nacimos y crecimos en un territorio bendecido por la naturaleza, donde llueve a cántaros y donde resguardamos inmensas reservas acuíferas subterráneas. Y, sin embargo, nos enfrentamos a una paradoja que resulta incomprensible para el ciudadano de a pie: siendo un país rico en agua, padecemos de racionamientos constantes, comunidades enteras ven frenado su desarrollo inmobiliario por falta de disponibilidad del servicio, y nuestros agricultores sufren estrés hídrico.

Esta contradicción no es un castigo divino ni una fatalidad geográfica; es el resultado directo de un sistema operativo institucional que se quedó sin capacidad de respuesta frente al crecimiento poblacional y la crisis climática.

A lo largo de mis recorridos por el país, he prestado mucha atención a las voces de quienes lidian con este problema a diario. He escuchado a desarrolladores urbanísticos en el Gran Área Metropolitana y a líderes comunitarios de las ASADAS rurales coincidir en un diagnóstico fascinante: el problema del AyA no es la falta de talento de sus hidrólogos ni la mala voluntad de sus operarios. El problema es que obligamos a una entidad que debería ser la corporación de gestión de recursos hídricos más ágil de Centroamérica, a operar bajo las reglas de una oficina de trámites del siglo XIX.

Muchos expertos ambientales y figuras prominentes del sector académico nacional han sugerido, de manera reiterada y muy sensata, que el país debe atreverse a separar el rol regulador del Estado del rol constructor. El clamor de estos sectores especializados nos propone que la institución

debe evolucionar hacia una verdadera corporación moderna, enfocada en la macro-gestión del recurso hídrico, permitiéndole generar alianzas público-privadas ágiles para el diseño, construcción y mantenimiento rápido de acueductos y plantas de tratamiento. La sugerencia ciudadana es clara: dejemos que el Estado garantice la equidad y la calidad del agua, pero permitamos que la agilidad del mundo corporativo se encargue de poner los tubos a tiempo, sin que una licitación tarde cinco años en ser adjudicada por trabas burocráticas.

Si le damos al AyA las herramientas de competitividad empresarial de una corporación moderna, dotándola de una junta directiva gerencial que rinda cuentas por metros cúbicos entregados y fugas reparadas, y no por papeleo acumulado, podríamos solucionar esta paradoja hídrica en menos de una década.

Dejando el agua de lado, nuestras miradas deben dirigirse inevitablemente hacia las fronteras marítimas y nuestras redes de transporte terrestre y ferroviario. En la economía globalizada, la distancia entre un productor costarricense y su cliente en Asia o Europa no se mide en kilómetros; se mide en horas de tránsito, en costos de peaje y en tarifas portuarias.

Esa creación a la cual se refiere Porter, requiere una plataforma logística y de infraestructura que no sea un obstáculo, sino una ventaja competitiva fundamental frente al resto del mundo.

Cuando interiorizamos el pensamiento de figuras como Porter, comprendemos la magnitud del reto que enfrentan nuestras instituciones logísticas y de transporte. Durante años, hemos operado bajo la ilusión de que tener puertos administrados por entidades estatales era un sinónimo automático de soberanía. Pero, como vimos en capítulos anteriores, la soberanía real en el siglo XXI radica en la eficiencia.

“La prosperidad nacional se crea, no se hereda.”

Michael Porter, Académico de la Universidad de Harvard y Experto Global en Estrategia Competitiva.

Un puerto lento, donde un contenedor de productos perecederos debe esperar días para ser embarcado debido a grúas obsoletas o sistemas aduaneros analógicos, es un puerto que destruye riqueza nacional. Es un impuesto silencioso que termina pagando el trabajador agrícola en su salario y el consumidor final en el supermercado.

Frente a esta realidad logística, las comunidades costeras no se han quedado calladas. He tenido el honor de conversar con líderes sociales, estibadores, pequeños empresarios turísticos y exportadores de la provincia de Limón, y de ellos emana una de las sugerencias más revolucionarias y esperanzadoras para entidades como JAPDEVA.

Lejos de la resignación, la visión de las propias fuerzas vivas limonenses y de expertos en comercio exterior sugiere que estas instituciones autónomas no deben desaparecer, sino dar un salto corporativo monumental. La propuesta que resuena en los muelles y en las cámaras exportadoras es transformar a nuestras autoridades portuarias públicas en grandes “Hubs de Innovación Logística”. Esto significa que, en lugar de limitarse a cobrar tarifas por amarrar barcos, la institución evolucione para convertirse en una corporación desarrolladora de negocios, asociándose con capital internacional para crear zonas francas tecnológicas alrededor de los puertos, desarrollar turismo en cruceros a gran escala y capacitar a la juventud local en las habilidades bilingües y de programación que demanda el comercio marítimo moderno.

Es una sugerencia que nace desde las bases: convertir a la empresa pública logística en el motor de riqueza de la provincia, utilizando la agilidad de los negocios globales para financiar el desarrollo social de nuestras costas, sin perder la titularidad ciudadana sobre la institución.

Esta misma urgencia de modernización corporativa aplica para el transporte terrestre y ferroviario. El colapso vial de nuestras principales ciudades es, probablemente, el síntoma más visible de nuestro atraso en la ejecución de obra pública. Los costarricenses pasamos cientos de horas al año atrapados en el tráfico; horas que no compartimos con nuestras familias, horas en las que quemamos combustible importado y horas en las que nuestra productividad se evapora sobre el asfalto.

El renacimiento del INCOFER y la promesa de un transporte ferroviario rápido de pasajeros y carga es un anhelo que une a todo el país. Sin embargo, para que este anhelo pase de las maquetas digitales a los rieles de acero, necesitamos un cambio radical en nuestro sistema de contratación y gestión de megaproyectos.

Las sugerencias que he recopilado de ingenieros jóvenes y planificadores urbanos apuntan a la necesidad de crear vehículos de propósito especial corporativo (Special Purpose Vehicles, en el lenguaje financiero internacional) dentro del Estado. Esto significa sacar la ejecución de estas obras colosales de la lentitud de los ministerios tradicionales, y encapsularlas en corporaciones estatales temporales con reglas de contratación ágiles, auditadas por firmas internacionales y blindadas contra los cambios de gobierno cada cuatro años.

Si logramos instaurar este nivel de gobernanza corporativa en nuestros proyectos de infraestructura, no solo volveremos a escuchar el silbato del tren cruzando la meseta central, sino que lo haremos garantizando tarifas justas, trenes eléctricos de cero emisiones y estaciones que funcionen como centros de desarrollo comercial y urbano para las comunidades.

Para cerrar este recorrido por nuestras arterias, debemos hablar del recurso más escaso y más valioso que tiene Costa Rica: el tiempo.

En materia de agua, carreteras y puertos, la indecisión es la decisión más cara que podemos tomar. Cada año que retrasamos la evolución gerencial de nuestras instituciones de infraestructura, el costo de los materiales sube, los intereses financieros se acumulan y, lo que es infinitamente más doloroso, nuevas generaciones de costarricenses pierden oportunidades de empleo porque el país no ofrece las condiciones logísticas para que la inversión se instale.

Las soluciones para destrabar estos cuellos de botella no requieren que renunciemos a nuestro modelo de Estado social de derecho. Muy por el contrario: requieren que lo perfeccionemos. Las ideas y sugerencias que hemos repasado en este capítulo —nacidas de los propios productores, académicos y ciudadanos de nuestras costas— demuestran que Costa Rica

tiene el talento intelectual y la visión comercial para modernizar sus venas y arterias.


Como accionistas de estas grandes empresas públicas, nuestro deber es exigir que la burocracia deje de ser una excusa. Merecemos instituciones que fluyan con la misma fuerza y transparencia que los ríos de nuestras montañas. Solo cuando el agua llegue a cada hogar sin interrupción, cuando nuestros productos crucen los océanos con agilidad competitiva y cuando podamos desplazarnos por nuestro territorio con dignidad, sabremos que el Estado empresario del siglo XXI está cumpliendo verdaderamente su promesa con el pueblo de Costa Rica.



Capítulo 6

El Respaldo de Todos

**Banca y Seguros;
Innovación, Agilidad y Protección
para Impulsar Nuestros Sueños.**



“El mayor obstáculo con que una labor de esta índole tropieza (...) es la actual organización del crédito. Fundamentalmente son los bancos los que distribuyen y administran los recursos financieros de que se alimenta la Agricultura, la Industria y el Comercio.”

José Figueres Ferrer, ex Presidente de la República.

Si existe un sector en el ecosistema institucional de Costa Rica donde el ciudadano ha sentido históricamente el respaldo directo del Estado, es en el ámbito de la intermediación financiera y la protección patrimonial. Las historias de éxito de nuestra robusta clase media, el milagro de nuestra movilidad social y el desarrollo de nuestras zonas rurales están íntimamente ligados a las ventanillas de nuestros bancos públicos y a las pólizas de nuestra aseguradora estatal.

El Banco Nacional (BNCR) y el Banco de Costa Rica (BCR) nacieron con un propósito monumental: democratizar el acceso al capital. En su momento fundacional, le permitieron a miles de familias campesinas comprar su primer tractor o su primera finca; habilitaron a jóvenes de zonas alejadas para financiar sus estudios universitarios, y le dieron el empujón inicial a cientos de miles de pequeños comerciantes para abrir las puertas de sus negocios. De igual manera, el Instituto Nacional de Seguros (INS) construyó, a lo largo de un siglo, un inmenso paraguas de solidaridad que protegió el esfuerzo de nuestra gente frente a las adversidades climáticas, de salud y laborales.

Ese es nuestro origen, y es profundamente honorable. Sin embargo, como accionistas críticos y dueños legítimos de este gran conglomerado financiero público, debemos levantar la mirada de los libros de historia y observar la tormenta tecnológica y corporativa que ya se instaló en el horizonte global.

Hoy, el mundo de las finanzas y los seguros avanza a una velocidad vertiginosa. Las corporaciones financieras internacionales, las ágiles empresas de tecnología financiera (FinTech) y los bancos cien por ciento digitales están reescribiendo absolutamente todas las reglas del juego. En este nuevo y feroz ecosistema, la lealtad del cliente ya no se gana apelando a la nostalgia o recordando la historia de la institución. Hoy, la lealtad se gana ofreciendo la aplicación móvil más intuitiva y rápida, la tasa de interés más competitiva del mercado y la respuesta de aprobación de crédito en cuestión de segundos, no de meses.

Y es precisamente en este punto de inflexión donde surge la preocupación genuina y urgente de los sectores productivos nacionales. Al escuchar a los emprendedores en los foros económicos, a los líderes de cámaras empresariales y a los jefes de hogar en las calles, el diagnóstico ciudadano es unánime y contundente: nuestras corporaciones financieras públicas son gigantes financieramente sólidos, pero operativamente lentos. Poseen el músculo económico y la confianza histórica del pueblo, pero sus procesos internos, sus manuales de crédito y su cultura organizacional parecen diseñados para rechazar el riesgo y acumular papeles, en lugar de administrar soluciones ágiles.

Hablemos con absoluta franqueza sobre lo que el accionista ciudadano espera hoy de sus bancos comerciales del Estado. Cuando un pequeño empresario en Pérez Zeledón solicita un crédito de capital de trabajo para expandir su planilla y comprar maquinaria nueva, y el banco estatal le exige meses de papeleo interminable, certificaciones físicas que deben ir de una oficina a otra, y garantías prendarias o hipotecarias desproporcionadas, ese empresario no solo pierde tiempo; pierde la oportunidad de negocio. La competencia internacional no lo va a esperar.

En este contexto, el economista y banquero costarricense Gerardo Corrales ha señalado que la competitividad del país está estrechamente ligada a la eficiencia del sistema financiero. En distintos análisis ha sostenido que la banca pública debe evaluarse por su capacidad para operar con estructuras de costos más livianas y márgenes de intermediación más bajos, de manera que pueda ofrecer crédito en condiciones más favorables al sector productivo. Para él, la verdadera función social de estas instituciones radica en su eficiencia y capacidad de trasladar beneficios al usuario final.

En la próxima década, los bancos más grandes del mundo serán empresas de tecnología que por casualidad tienen una licencia bancaria. Esta contundente advertencia global de expertos como Brett King nos obliga a plantearnos sugerencias sumamente audaces para el futuro de nuestro Estado empresario. Al conversar con los talentosos desarrolladores de software de nuestras universidades públicas y con los líderes de la industria de la programación local, la propuesta que emana de las bases de la sociedad civil es fascinante y revolucionaria: nuestros bancos y nuestra aseguradora estatal deben dejar de verse como simples “oficinas financieras” y dar el salto corporativo definitivo para convertirse en verdaderos ecosistemas tecnológicos.

Las voces ciudadanas y técnicas nos sugieren que el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica no deberían estar gastando su energía y presupuesto

Si nuestras corporaciones financieras públicas no logran alcanzar esa eficiencia operativa y continúan arrastrando costos administrativos pesados, le estarán abriendo la puerta de par en par a la competencia privada y a las plataformas tecnológicas extranjeras. El riesgo no es menor: estamos hablando de perder la participación de mercado que nos pertenece a todos los costarricenses y de ver cómo las utilidades que deberían financiar el desarrollo nacional se fugan hacia otros horizontes.

“La banca ya no es un lugar al que vas, sino algo que haces.”

Brett King, Autor, Futurólogo y Experto Global en Innovación Financiera

compitiendo simplemente entre ellos por los mismos clientes. Por el contrario, la sugerencia es que deberían estar colaborando a nivel de arquitectura de sistemas para crear la plataforma de pagos, créditos e interoperabilidad más avanzada de toda América Latina.

Las ideas que fluyen del ecosistema emprendedor proponen dotar a estas corporaciones públicas de la flexibilidad jurídica necesaria para actuar como verdaderos gigantes de la innovación. ¿Qué pasaría si le permitimos a nuestros bancos estatales adquirir startups tecnológicas locales para modernizar sus servicios? ¿Qué tal si sugerimos la integración profunda de la Inteligencia Artificial para la evaluación de créditos de pequeñas y medianas empresas en tiempo real, utilizando historiales de facturación electrónica para eliminar los tiempos de espera del analista humano?

El ciudadano del siglo XXI, que ya está acostumbrado a resolver su vida a través de una pantalla, exige que liberemos a nuestras gerencias bancarias de las amarras burocráticas anacrónicas, como la pesada ley de contratación pública tradicional, que obliga a un banco a tardar hasta dos años para comprar una simple actualización de servidores o un nuevo software de ciberseguridad. A cambio de esa liberación normativa y de esa agilidad comercial, los costarricenses les exigiremos resultados financieros de clase mundial, rendición de cuentas transparente y el liderazgo absoluto del mercado.

EL INS Y LA EVOLUCIÓN CORPORATIVA DE LA PROTECCIÓN

Esta misma exigencia de competitividad, agilidad y visión de futuro se traslada de manera natural al Instituto Nacional de Seguros (INS). En un mercado

que se abrió a la competencia hace más de una década y que hoy es ferozmente disputado por gigantes transnacionales, el INS ha demostrado una resiliencia admirable, manteniendo una porción mayoritaria y defendiendo su liderazgo. Sin embargo, el mundo de los seguros está mutando desde sus cimientos.

Hoy, los grandes riesgos corporativos, nacionales y personales ya no son exclusivamente los choques de vehículos en nuestras carreteras o los incendios de bodegas industriales. El empresario costarricense actual está aterrado por los ciberataques que pueden secuestrar su base de datos en cuestión de segundos; está preocupado por las interrupciones imprevistas de la cadena de suministro global que dejan sus estantes vacíos; y nuestros agricultores en las zonas rurales enfrentan patrones climáticos cada vez más extremos, erráticos y violentos que pueden arruinar años de cosechas en una sola tarde de tormenta.

Frente a esta nueva y compleja realidad global, los analistas de riesgo nacionales sugieren que nuestra aseguradora estatal tiene una oportunidad de oro para evolucionar su modelo de negocio: debe pasar de ser una empresa que simplemente gira un cheque cuando ocurre un siniestro, a convertirse en un socio corporativo estratégico enfocado en la prevención y la inteligencia de datos.

En esta misma línea orientada a la solidez técnica, el economista costarricense Ronulfo Jiménez ha subrayado la importancia de fortalecer la gobernanza y la disciplina financiera en las instituciones públicas. Ha advertido que la sostenibilidad de los entes estatales depende de reglas claras, gestión profesional y decisiones técnicas que reduzcan los riesgos derivados de incentivos políticos de corto plazo, resguardando así el patrimonio público y la estabilidad del sistema.

Imaginemos, siguiendo estas sugerencias, a un INS que utilice analítica avanzada de datos espaciales y climáticos para asesorar a los productores agrícolas sobre qué tipo de semillas sembrar y en qué semana exacta del año hacerlo, reduciendo el riesgo de pérdida antes de que ocurra. Visualicemos a nuestra aseguradora estatal liderando el mercado centroamericano en pólizas de protección de ciberseguridad para pequeñas y medianas empresas, ofreciéndoles además el software preventivo como parte de su cobertura. Esa es la evolución comercial que garantiza la relevancia a futuro.

REINVENTAR LA CONFIANZA PARA EL NUEVO SIGLO

Las sugerencias y propuestas que los ciudadanos, los líderes tecnológicos y los expertos en economía nos plantean para nuestro conglomerado financiero

no buscan, bajo ningún concepto, privatizar la banca pública o vender las acciones del INS. El objetivo es diametralmente opuesto: buscan salvarlos de la irrelevancia en un mundo digital que no perdona la lentitud.

Mantener una banca pública poderosa y una aseguradora estatal fuerte, solvente e innovadora es un activo geopolítico y económico de valor incalculable para Costa Rica. En tiempos de crisis financieras internacionales o de pandemias globales, estas corporaciones demostraron que pueden actuar como estabilizadores sistémicos de nuestra economía, inyectando liquidez y flexibilizando condiciones cuando la banca privada internacional suele contraerse.

Pero esa función de escudo protector solo será sostenible si las empresas son, en su día a día, intrínsecamente rentables, tecnológicamente superiores y comercialmente agresivas.

Ha llegado el momento de que nosotros, asumiendo nuestro rol como accionistas informados y exigentes de este gran país, dejemos de conformarnos con el “siempre se ha hecho así”. Debemos exigir que nuestras corporaciones financieras asuman, sin complejos, el liderazgo tecnológico de toda América Latina. No podemos ni debemos conformarnos con menos.


Tenemos los recursos financieros acumulados, lo único que nos falta en este momento de nuestra historia es la audacia gerencial para destrabar las amarras y desatar todo el potencial corporativo de nuestra banca y nuestros seguros. Solo así garantizaremos que sigan siendo, por un siglo más, el motor confiable que impulsa los sueños y el trabajo de las próximas generaciones de costarricenses.



Capítulo 7

El Nuevo Poder del Estado Inteligente

**Tecnología, Datos e Inteligencia
Artificial al servicio de la Gente.**



“...la estrategia reunirá todas aquellas iniciativas de desarrollo económico, político y social que están transversalizadas por medios digitales y que permitirán llevar a Costa Rica a ser una nación (...) de mejores oportunidades para todas y todos los costarricenses...”

Luis Adrián Salazar,
ex Ministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica.

Cuando evaluamos el patrimonio de nuestras corporaciones públicas, solemos caer en la trampa de la materialidad. Contabilizamos las imponentes plantas hidroeléctricas en la cuenca del río Reventazón, los inmensos edificios financieros en el corazón de San José o los kilómetros de fibra óptica tendidos a lo largo de nuestras costas. Sin embargo, en la economía del siglo XXI, el activo más valioso, estratégico y subutilizado que posee el Estado empresario costarricense es completamente invisible: son los terabytes de datos de nuestra gente.

El drama gerencial que sufre nuestro país hoy no es la falta de información, sino su absoluto aislamiento. Costa Rica padece de lo que los ingenieros de sistemas locales llaman “el síndrome del archipiélago”. Nuestras instituciones son como islas herméticas. La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) tiene una base de datos extraordinaria; el Ministerio de Hacienda tiene otra; el Registro Nacional resguarda nuestro patrimonio; y el Banco Nacional o el INS administran nuestros perfiles de riesgo y crédito. Pero estas islas, por una mezcla de celos institucionales, normativas obsoletas y falta de visión corporativa, no se comunican entre sí en tiempo real.

*¿Cuál es la consecuencia directa de este aislamiento tecnológico?
Que hemos convertido al ciudadano costarricense en un “USB humano”.*

Imaginemos la escena cotidiana, desgastante y real: un productor de chayote en el valle de Ujarrás decide solicitar un crédito de capital de trabajo en un banco del Estado para exportar. A pesar de que el banco es público, le exige al agricultor que vaya físicamente (o navegue en múltiples plataformas desconectadas) a conseguir una certificación de que está al día con la CCSS, otra certificación de cumplimiento tributario de Hacienda, una constancia del Registro Nacional de su propiedad y una certificación de la municipalidad.

El ciudadano termina siendo el mensajero gratuito de un Estado que es incapaz de hablar consigo mismo. Esto, en términos de competitividad corporativa, es una aberración que destruye valor, consume horas productivas y fomenta la tramitología que asfixia a nuestras pequeñas y medianas empresas (pymes).

Frente a esta parálisis operativa, la comunidad de desarrolladores de software de nuestro país —que compite a nivel mundial desde nuestras zonas francas— nos hace una sugerencia inapelable: nuestras corporaciones deben evolucionar hacia el principio universal de “Solo una vez.” Las voces técnicas de la ciudadanía nos exigen construir una verdadera arquitectura de interoperabilidad profunda, similar al exitoso modelo “X-Road” de Estonia, pero adaptado a nuestra realidad. La propuesta es que, mediante canales encriptados, si el Estado ya posee un dato suyo, a ninguna otra ventanilla pública le sea legalmente permitido volvérselo a pedir. El banco estatal debería poder cruzar esa información en milisegundos y aprobar el crédito del agricultor de Ujarrás en su teléfono celular, mientras él sigue en el surco trabajando. Eso es respeto al ciudadano. Eso es ser un Estado inteligente.

Si la interoperabilidad nos permite resolver el caos del presente, la Inteligencia Artificial (IA) y el Internet de las Cosas (IoT) son los vehículos para conquistar el futuro. Hasta hace poco, debatíamos sobre la inteligencia artificial como un concepto de ciencia ficción, pero hoy es el núcleo del negocio de cualquier corporación global que pretenda sobrevivir.

‘Los datos son el nuevo petróleo. Es valioso, pero si no se refina, realmente no se puede usar. Tiene que convertirse en gas, plástico, productos químicos, etc., para crear una entidad valiosa que impulse una actividad rentable’...

**Clive Humby, Matemático Británico
y Arquitecto de Sistemas de Datos Masivos.**

Refinar ese “petróleo” en Costa Rica significa cambiar radicalmente el modelo de negocio de nuestras empresas públicas: pasar de la reacción a la predicción.

Tomemos el caso del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Actualmente, los niveles de “agua no contabilizada” —es decir, agua que se potabiliza pero se pierde en fugas subterráneas invisibles o robos antes de llegar al medidor— representan un agujero financiero de miles de millones de colones anuales. El modelo reactivo dicta que la cuadrilla sale a reparar la calle en Tibás o en Escazú cuando el tubo ya reventó, la vía está inundada y el tráfico colapsó.

Los especialistas nacionales en ciudades inteligentes sugieren un salto tecnológico inmediato: la instalación masiva de sensores acústicos y de presión (IoT) en las tuberías estratégicas, conectados a una plataforma de IA. Estos algoritmos pueden detectar la vibración de una microfuga subterránea semanas antes de que el tubo colapse, permitiendo que la empresa despache una reparación preventiva a las dos de la mañana, sin interrumpir el servicio ni destruir la carretera.

En el caso del Instituto Nacional de Seguros (INS), la evolución corporativa hacia la IA sugiere dejar atrás el lento proceso de peritaje tradicional. La innovación propuesta por el talento local es implementar sistemas de visión computacional. Si usted sufre un choque menor en la carretera de circunvalación, debería poder tomar un video de treinta segundos con su teléfono; la IA del INS

cruzaría las imágenes con su base de datos de repuestos en Costa Rica, calcularía el daño geométrico del vehículo y le enviaría la aprobación del taller y el monto del deducible en menos de tres minutos. Esta agilidad es la única forma de retener a las nuevas generaciones de clientes.

Toda esta promesa de un ecosistema interconectado e inteligente se desmorona en un segundo si no abordamos el elefante en la habitación: la ciberseguridad. En el año 2022, Costa Rica sufrió un trauma nacional profundo. Fuimos testigos de cómo organizaciones cibercriminales transnacionales paralizaron ministerios clave, sistemas aduaneros y los servicios de salud de la CCSS mediante ataques de secuestro de datos. Vimos a nuestros médicos regresar al papel y al lápiz, y a nuestros importadores perder millones en contenedores varados en los puertos.

Esa cicatriz nos dejó una lección que no podemos ignorar.

Expertas en gobernanza digital, como Paula Brenes, han advertido sobre la necesidad de fortalecer la coordinación institucional en materia de ciberseguridad, señalando que la protección de la infraestructura crítica requiere una visión estratégica y recursos adecuados a escala nacional.

No podemos pedirle al ciudadano que confíe sus datos médicos, financieros y patrimoniales a una plataforma del Estado si esta no cuenta con los mismos estándares de encriptación militar que utiliza un banco suizo. La evolución que nos sugiere la industria tecnológica

local es consolidar un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC, por sus siglas en inglés) corporativo, tal vez liderado por nuestras propias empresas de telecomunicaciones estatales, que monitoree las amenazas en tiempo real y ofrezca servicios de mitigación de ataques no solo al Estado, sino a las pymes de todo el país. La seguridad de los datos debe ser el nuevo gran producto estrella de nuestra corporación pública.

Finalmente, para ejecutar esta majestuosa actualización tecnológica, nos estrellamos de frente contra nuestro mayor y más doloroso cuello de botella gerencial: la incapacidad del Estado para retener a las mentes brillantes.

Costa Rica es un semillero de talento. Nuestras universidades públicas

y privadas gradúan a ingenieros en software, arquitectos de la nube y científicos de datos de clase mundial. Pero la realidad es cruel: apenas reciben su título, son inmediatamente reclutados por las grandes corporaciones tecnológicas multinacionales instaladas en nuestras zonas francas, que les ofrecen salarios altamente competitivos, flexibilidad, y, sobre todo, la libertad para innovar. Mientras tanto, si el Banco Nacional o el ICE desean contratar a un experto en algoritmos predictivos, el marco regulatorio del empleo público les obliga a encasillarlo en categorías salariales rígidas, tratándolo administrativamente igual que a un oficinista de archivo de hace tres décadas.

Reconocidos científicos y pensadores de la complejidad y la innovación en nuestro país, como el doctor Tomás de Camino Beck, han abordado esta disonancia cognitiva del Estado de manera magistral. En diversos espacios académicos, han expuesto la urgente necesidad de entender que la innovación no surge por decreto de una junta directiva, sino que es el producto directo de atraer mentes disruptivas y darles el espacio para experimentar. La sugerencia implícita en sus reflexiones es que las instituciones públicas jamás lograrán competir en la era de la inteligencia artificial si no adoptan la flexibilidad de las empresas de tecnología, rompiendo los esquemas tradicionales para acoger a los talentos que realmente piensan diferente.

La propuesta corporativa que nace de los propios gremios de ingenieros es la creación de un “Régimen de Talento Digital Crítico”. Si queremos que nuestras empresas públicas sobrevivan, deben tener la autonomía financiera y legal para contratar firmas externas, ofrecer esquemas de pago por cumplimiento de metas (bonos de productividad corporativa) y brindar entornos de trabajo modernos. No podemos ganar la guerra tecnológica global si obligamos a nuestras mejores tropas a pelear con reglas de recursos humanos de 1980.

Al final del día, el Estado inteligente no se trata de reemplazar lo humano con máquinas; se trata de usar las máquinas para devolverle al ciudadano el tiempo, el respeto y la dignidad que la burocracia le ha robado durante décadas. Y como accionistas de este país, esa es la excelencia que debemos exigir.



Capítulo 8

Las Nuevas Reglas del Juego

**Nuevos Acuerdos Valientes
para Institucionalizar Nuestro Éxito.**



*Carmen Naranjo, Escritora,
Educadora y Pensadora
Costarricense, criticó expresiones
populares que reflejan resignación,
argumentando que la cultura del
"ahí vamos" evidencia un hábito
social de esperar en lugar de actuar.*

Ensayo: Cinco temas en busca de un pensador

Nos hemos acostumbrado a conjugar el verbo esperar en todos sus tiempos, cuando lo que el país necesita es que conjugemos el verbo hacer.

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos navegado juntos por aguas institucionales muy profundas y, en ocasiones, verdaderamente tormentosas. Hemos hablado de auditorías internacionales, de competitividad corporativa, de la imperiosa necesidad de la interoperabilidad de datos, de la estructuración de las juntas directivas y del poder innegable de la inteligencia artificial. Hemos tomado el bisturí de la lógica y hemos desmenuzado la maquinaria operativa de nuestras empresas públicas con la frialdad analítica necesaria para entender, sin apasionamientos ciegos, por qué la casa que construimos se nos está quedando trágicamente pequeña frente al tamaño de nuestros sueños.

Sin embargo, a medida que nos acercamos al final de este viaje literario y ciudadano, siento una profunda necesidad espiritual de hacer una pausa. Quiero pedirles que apartemos los manuales de economía, cerremos las hojas de cálculo por un instante y hablemos directamente al corazón de nuestra identidad como costarricenses.

Al final del día, cuando hablamos de sentarnos a la mesa para establecer “nuevas reglas del juego”, no estamos debatiendo simplemente sobre incisos legales, reglamentos administrativos aburridos o métricas comparativas de la OCDE. Estamos hablando de personas. Estamos hablando de usted, de sus hijos, de mis nietos. Estamos hablando del pacto sagrado, invisible pero irrompible, que nos une como sociedad en este pequeño pedazo de tierra centroamericana.

Cuando nuestros abuelos, con una visión que hoy nos parece casi milagrosa, decidieron fundar las grandes empresas que conforman nuestro Estado, no lo hicieron motivados por un frío cálculo financiero ni por un afán de acumular poder estatal. Lo hicieron movidos por un amor feroz, casi terco, hacia esta tierra, y por una empatía inquebrantable hacia el dolor y la necesidad del prójimo.

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) no nació para ser un simple monopolio descrito en un papel; nació de las entrañas de la solidaridad para que la niña en las montañas más frías de Talamanca pudiera encender un bombillo por la noche y aprender a leer, soñando con un futuro distinto al de la pobreza heredada. El Instituto Nacional de Seguros (INS) no se erigió para acumular primas financieras en una cuenta bancaria; se construyó para que la viuda del trabajador o el agricultor guanacasteco que perdía su cosecha por la inclemencia del clima no quedaran en el desamparo absoluto, tirados a la suerte de la caridad. Los bancos del Estado no se idearon para competir en Wall Street, sino para que el pulpero y el zapatero tuvieran el respaldo que el hombre de gran capital ya poseía.

Las leyes orgánicas y las normativas que dieron origen a nuestras majestuosas instituciones fueron, en su época dorada, la institucionalización de la empatía. Fueron la forma en que Costa Rica, como una gran familia extendida, se miró a los ojos y se dijo a sí misma: “En este país, nadie se queda atrás”.

Pero el tiempo, como bien sabemos, es implacable. Y el drama humano que vivimos hoy, el que veo reflejado en los ojos de los jóvenes profesionales

que no consiguen empleo y en la lágrima de frustración del pequeño emprendedor que quiebra asfixiado por la tramitología de su propio gobierno, radica en que esas viejas reglas del juego han perdido su alma. Se han convertido en un fin en sí mismas.

Hemos llegado a un punto de inflexión histórico y peligrosísimo, donde la defensa ciega de una ley petrificada o de un procedimiento anacrónico está lastimando a las mismas personas que esa ley juró proteger en 1948.

Al respecto, el destacado periodista, académico y ex diplomático costarricense Eduardo Ulibarri ha reflexionado con una lucidez que estremece. En sus profundos análisis sobre nuestra cultura cívica y nuestro estancamiento, nos recuerda constantemente una lección vital:

Entiendo, desde lo más profundo de mis convicciones, de dónde viene la resistencia a esta necesaria evolución. Cuando me siento a tomar café con líderes sindicales, con trabajadores públicos de base que son sumamente honestos, y con ciudadanos de a pie, palpo un miedo que es genuino y comprensible.

Existe en el inconsciente colectivo un temor profundo a que, si alteramos las reglas fundacionales de nuestras grandes corporaciones, si les exigimos agilidad corporativa y resultados de mercado, terminemos desmantelando el Estado social de derecho del que tanto nos enorgullecemos. Sentimos, equivocadamente, que tocar un solo engranaje de la maquinaria es traicionar la memoria de los próceres que la construyeron. Nos paraliza el miedo a perder lo que somos.

Pero la historia nos enseña que el amor verdadero por una nación no paraliza; el amor verdadero protege, corrige y proyecta hacia adelante.

El verdadero patriotismo no consiste en aferrarse con terquedad nostálgica a los instrumentos y leyes del pasado, confundiendo la herramienta con el propósito. El propósito es el bienestar humano; la herramienta es la institución. La visión de este pensador nos invita a comprender que amar verdaderamente nuestro modelo social nos exige la valentía moral de rediseñar nuestros acuerdos, para que los valores de equidad, libertad y solidaridad que nos definen puedan sobrevivir, respirar y florecer en la complejidad del presente.

Aferrarnos a un sistema operativo institucional que está fallando a la vista de todos es, paradójicamente, la forma más rápida, dolorosa y segura de perder aquello que decimos amar.

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.”

**Victor Hugo,
Novelista, Poeta y Dramaturgo Francés.**

Esta máxima universal de Victor Hugo encierra la esencia misma de la encrucijada en la que se encuentra Costa Rica. No podemos acercarnos al futuro desde la debilidad de la inercia, ni desde el temor de perder privilegios anacrónicos. Debemos acercarnos desde la valentía de rediseñar la casa.

No podemos ser verdaderamente generosos con las próximas generaciones de costarricenses — con esos niños que hoy están en los kinders de nuestras escuelas públicas— si les heredamos un aparato estatal endeudado, lento, capturado por la politiquería de corto plazo y absolutamente rebasado por la revolución tecnológica.

Acordar nuevas reglas del juego significa tener la nobleza de sentarnos a la misma mesa, despojarnos de nuestras banderas ideológicas, tragar en seco y admitir que necesitamos evolucionar. Significa exigir, ya no como una sugerencia sino como un mandato legal inquebrantable, que quienes dirijan nuestras empresas públicas sean los ciudadanos más capaces, técnicos y éticos de la nación. Significa establecer un ecosistema donde el servidor público honesto y brillante sea premiado y liberado de la burocracia que lo asfixia.

Estas actualizaciones no son, como algunos intentan vender, medidas ocultas para destruir al Estado; son actos de legítima defensa ciudadana para rescatarlo del naufragio.

En el debate político tradicional, nos han hecho creer en un falso dilema que es profundamente destructivo. Nos han vendido la idea de que existe un divorcio irreconciliable entre la sensibilidad social y la eficiencia corporativa. Nos han dicho que si somos eficientes, si medimos resultados con indicadores clave (KPIs) y si exigimos rentabilidad a nuestras empresas estatales, nos volvemos automáticamente insensibles, crueles y neoliberales. Por el contrario, nos dicen que si queremos ser solidarios y defender al pueblo, debemos resignarnos a aceptar el despilfarro, las filas interminables y la lentitud como si fueran el precio normal de la democracia.

La verdad, desnuda y absoluta, es exactamente: en la administración de lo público, la ineficiencia es la mayor falta de respeto y la más grande de las crueldades humanas.

Cuando un acueducto público retrasa una obra por cinco años debido a mala planificación administrativa, a apelaciones frívolas y a leyes de contratación enredadas, y deja a una comunidad entera en el Pacífico seco sin agua potable para bañar a sus hijos, eso no es “burocracia inofensiva”; es un atentado directo contra la dignidad humana.

Cuando un banco del Estado, que fue creado para impulsar el desarrollo, tarda un año entero en aprobarle un crédito a una madre jefa de hogar que quiere abrir una pequeña panadería, y lo hace porque sus manuales de riesgo están anclados en el pasado, esa institución no está siendo prudente; está destruyendo el sueño, la mesa y la estabilidad emocional de una familia costarricense.

La eficiencia, la agilidad comercial, la adopción de nuevas tecnologías y la reducción de costos operativos no son simples caprichos del mercado o modas pasajeras. En la función pública, la eficiencia es la expresión más alta, pura y verdadera de la compasión.

Esta visión profundamente humana de lo que debe ser la administración del Estado encuentra un eco extraordinariamente poderoso en el pensamiento de figuras como Elizabeth Odio Benito, jueza internacional y defensora incansable de los derechos fundamentales. A través del estudio de su trayectoria y sus reflexiones, los costarricenses hemos aprendido una verdad ineludible:

La verdadera justicia social, la paz de nuestra República y la equidad no se sostienen en el tiempo únicamente con discursos compasivos, promesas de campaña o buenas intenciones. Dependen, de manera vital y urgente, de que el país cuente con una institucionalidad fuerte, ágil y transparente. La inoperancia de un Estado débil termina siempre castigando primero a los más vulnerables, a aquellos que no tienen el dinero para pagar un servicio privado cuando el servicio público falla.

Entonces, si logramos despojarnos del miedo y abrazamos la eficiencia como un acto de amor patrio, ¿cómo se ven estas nuevas reglas del juego desde el corazón del ciudadano de a pie? Se ven, sencillamente, como la renovación de un pacto de confianza mutua.

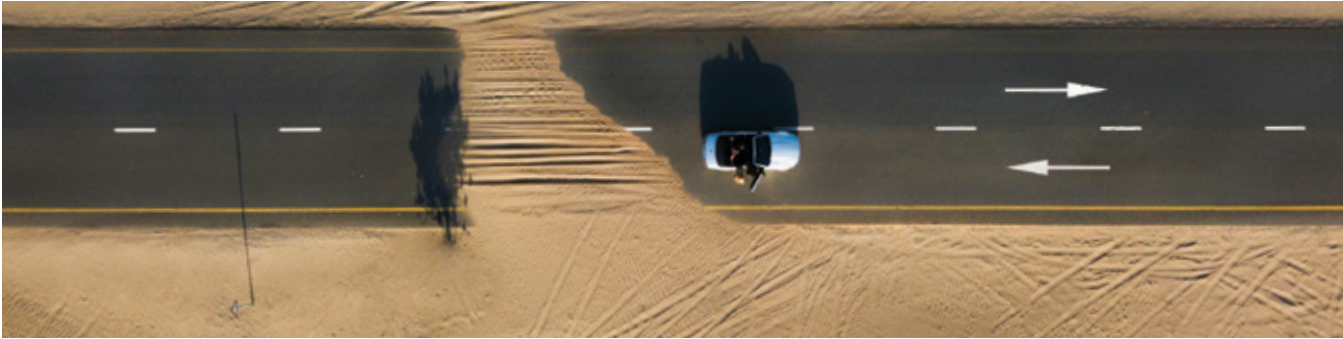
Nosotros, como dueños soberanos y accionistas de esta gran nación, estamos dispuestos a seguir financiando nuestras instituciones con el sudor de nuestra frente. Estamos dispuestos a seguir pagando nuestras tarifas eléctricas, a seguir asegurando nuestros vehículos y cosechas, y a seguir defendiendo nuestro modelo de convivencia pacífica ante el mundo. Pero, a cambio de ese esfuerzo gigantesco y diario, el nuevo acuerdo ciudadano exige reciprocidad absoluta e incondicional.

Exigimos que las regulaciones de nuestras corporaciones evolucionen para liberar la inmensa creatividad del talento humano que trabaja dentro de ellas. Exigimos que se eliminen los castigos perversos a la innovación y se comience a premiar la excelencia. Exigimos que la transparencia sea radical y absoluta: que cada colón que invierte el ICE, cada proyecto que adjudica el AyA y cada decisión gerencial que toma la banca estatal pueda ser vista, analizada y cuestionada por cualquier estudiante universitario, periodista o trabajador agrícola desde la pantalla de su teléfono celular, en tiempo real.

Este salto cualitativo hacia adelante no se puede ni se debe hacer desde el enojo, la polarización o el resentimiento institucional. No estamos escribiendo estas páginas para buscar culpables y llevarlos a la hoguera pública. Estamos aquí para liberar al funcionario público de un sistema procedimental que también lo oprime, lo frustra y lo desgasta a él. Estamos aquí para devolverle al trabajador del Estado el orgullo inmenso de llevar en su camisa el logotipo de instituciones que alguna vez fueron el faro de luz, la envidia y el ejemplo de toda América Latina.

La tarea que tenemos por delante es monumental, desafiante y compleja. Pero también es profundamente hermosa y esperanzadora. Nos toca a nosotros, a los costarricenses que hoy estamos vivos, a esta generación que se encuentra de pie frente al umbral de una nueva era tecnológica, asumir la pluma de la historia. Nos toca reescribir el contrato corporativo y social de nuestras empresas con la misma audacia, el mismo coraje, el mismo patriotismo y el mismo amor incondicional por Costa Rica con el que nuestros abuelos lo escribieron por primera vez.

Si logramos institucionalizar nuestro éxito mediante estos nuevos y valientes acuerdos, no solo habremos salvado nuestro patrimonio material. Habremos demostrado al mundo entero, y sobre todo a nosotros mismos, que el espíritu de este pequeño gran país, cuando se une por un propósito mayor, sigue siendo absolutamente indomable.



Conclusión

Decidir a Tiempo

**Los Escenarios del Mañana y el
Costo Irreversible de no Actuar Hoy.**



“La civilización se construye con la suma de muchos esfuerzos que concilian intereses, aspiran a objetivos superiores y saben dialogar en vez de confrontar.”

**Óscar Arias Sánchez,
ex Presidente de la República y Premio Nobel de la Paz.**

A lo largo de estas páginas, hemos emprendido un recorrido fascinante y honesto por las entrañas de nuestro Estado empresario. Hemos navegado desde el milagro de nuestra matriz eléctrica y la promesa de nuestras telecomunicaciones, hasta los cuellos de botella de nuestras carreteras, puertos y el urgente salto digital que demanda nuestra banca.

Si algo me ha quedado absolutamente claro tras años de escuchar a Costa Rica en el programa RETO SIGLO 21, es que el ciudadano no es indiferente al destino de sus instituciones. Todo lo contrario. Detrás de cada queja en una ventanilla, detrás de cada frustración ciudadana por un trámite lento o una obra inconclusa, lo que verdaderamente existe es un reclamo de amor. Nos duele ver estancado aquello que sabemos que tiene el potencial para ser extraordinario.

El mensaje que emana de las comunidades, de la academia y del sector productivo es unánime: la sociedad costarricense ya hizo su diagnóstico. La ciudadanía ya entendió que el mundo cambió y que el sistema operativo de nuestras empresas públicas necesita una actualización profunda. Las sugerencias están sobre la mesa, los mapas de ruta hacia la excelencia corporativa están trazados y el talento humano para ejecutar esta transformación está esperando en nuestras universidades y en los propios pasillos de nuestras instituciones.

Hoy, el obstáculo ya no es la falta de ideas ni la ausencia de capacidad técnica. El único obstáculo que nos separa de la Costa Rica que merecemos es el miedo a tomar decisiones.

En el debate nacional suele instalarse una trampa psicológica sumamente peligrosa. Es la creencia de que, frente a la complejidad de transformar nuestras empresas estatales, la opción más “segura” y prudente es no hacer nada. Muchos argumentan, desde una trincheras de aparente protección al legado nacional, que es mejor mantener el statu quo, dejar las leyes orgánicas tal como se redactaron en el siglo pasado y evitar cualquier evolución corporativa por temor a equivocarnos.

Pero el sentido común de nuestra gente, y la innegable realidad de los mercados globales, nos advierten que esta es una ilusión óptica devastadora. En un mundo movido por la inteligencia artificial, la transición energética y la hipercompetitividad de la Cuarta Revolución

El destacado analista e investigador nacional Jorge Vargas Cullell ha abordado este fenómeno con una claridad que debería sacudir nuestras conciencias. Al analizar la dinámica de nuestro sistema político y social, él sugiere que la tendencia a postergar decisiones estratégicas —pateando el balón hacia adelante para que el próximo gobierno resuelva el problema— es el juego más peligroso que puede jugar una democracia.

Industrial, el estancamiento no existe. La inercia no es un punto muerto; la inercia es, en realidad, un retroceso acelerado. Si Costa Rica decide quedarse quieta mientras las naciones vecinas y el mundo entero avanzan a pasos agigantados, nos estamos empobreciendo a una velocidad alarmante.

Su advertencia apunta a que el costo de evadir una decisión hoy no desaparece, sino que se acumula en forma de deudas, de tarifas eléctricas más altas para el productor y de oportunidades de empleo perdidas para la juventud, fracturando silenciosamente la confianza del ciudadano en la capacidad del Estado para gobernar.

No decidir es, en sí misma, la peor de las decisiones. Es entregar el control de nuestro destino a las fuerzas del azar.

Cuando observamos la experiencia de los países más avanzados, aquellos que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), descubrimos un patrón fascinante. Las naciones que hoy exhiben las empresas públicas más exitosas, rentables y tecnológicamente ágiles del planeta no lograron ese nivel de excelencia por arte de magia. Lo lograron porque tuvieron el coraje cívico de actualizar sus modelos de gobernanza en tiempos de paz y estabilidad, antes de que el colapso financiero los obligara a hacerlo.

Hacer caso omiso a esta advertencia universal nos expone al escenario más trágico que podría enfrentar nuestro Estado empresario: la transformación impuesta por la crisis.

Las sugerencias que he recopilado de notables economistas costarricenses apuntan precisamente a evitar este precipicio. Ellos nos recuerdan que cuando un país se niega a modernizar sus instituciones desde la racionalidad y el diálogo democrático, tarde o temprano termina haciéndolo desde la desesperación. Y la historia de América Latina está plagada de ejemplos dolorosos: cuando la ineficiencia quiebra financieramente a una empresa pública y el Estado ya no puede sostenerla, las decisiones se toman a la carrera. Es en esos momentos de asfixia fiscal cuando se malvenden los activos de la nación, se desmantelan los servicios sociales y se pierde la soberanía corporativa, castigando siempre a los sectores más vulnerables de la población.

Las democracias maduras e inteligentes no esperan a que la crisis imponga sus humillantes condiciones. Las sociedades valientes se anticipan. Discuten, acuerdan y ejecutan los grandes saltos tecnológicos e institucionales con serenidad, con patriotismo y con el control absoluto de sus propios términos.

‘El mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia misma; el mayor peligro es actuar con la lógica del ayer.’

Peter Drucker, Filósofo y Consultor Global de la Administración Moderna.

En esta misma línea de pensamiento, el reconocido historiador y analista nacional Vladimir de la Cruz nos ha ofrecido una perspectiva invaluable sobre la audacia de nuestros antepasados. Al revisar los grandes hitos que forjaron la Costa Rica moderna —como las Garantías Sociales o la fundación del propio andamiaje institucional de 1948—, se hace evidente que aquellos líderes no actuaron paralizados por el miedo a la crítica. Tuvieron la lucidez de interpretar el momento histórico que vivían y la determinación inquebrantable de evolucionar el pacto social, atreviéndose a soltar el pasado para poder abrazar un futuro más equitativo. La gran sugerencia que nos hace la historia es que el ADN costarricense es intrínsecamente audaz; solo necesitamos despertar esa audacia una vez más.

Hoy, como accionistas de este gran país, nos encontramos parados frente a una bifurcación histórica. Y como en todo cruce de caminos, debemos elegir con absoluta conciencia hacia dónde queremos caminar.

El primer camino es el de la inercia. Es la ruta de seguir administrando nuestras corporaciones estatales bajo las mismas reglas procedimentales obsoletas, permitiendo la politización de las juntas directivas, justificando la falta de interoperabilidad de los datos y resignándonos a la lentitud de los procesos. Si sugerimos que este es el camino a seguir, debemos ser honestos con las consecuencias: en una década, nuestras empresas habrán perdido su relevancia de mercado, la tecnología privada las habrá desplazado, y el costo de mantenerlas se convertirá en un impuesto insoportable para el ciudadano de a pie. En este escenario, el Estado empresario morirá lentamente, no por los ataques de sus detractores, sino por la asfixia de sus propios defensores.

El segundo camino es el de la evolución valiente. Es el camino que nos sugieren nuestros jóvenes universitarios, nuestros empresarios agrícolas, nuestras mujeres emprendedoras y el talento técnico que habita dentro de las propias instituciones. Es la decisión de transformar nuestras entidades en plataformas corporativas ágiles, transparentes, guiadas por la inteligencia artificial y administradas por las mentes más brillantes de nuestra generación, sin banderas políticas.

Si elegimos este segundo camino, veremos el renacer de nuestras instituciones. Veremos al ICE liderando la innovación energética de las Américas; al INS exportando modelos predictivos de aseguramiento climático; a nuestros bancos públicos financiando la nueva economía verde en tiempo récord; y a nuestros puertos convertidos en hubs tecnológicos globales. Veremos un Estado que no compite de manera desleal con el sector privado, sino que se asocia con él para multiplicar la riqueza nacional.

Escribir este libro ha sido un acto de fe. Una fe profunda y absoluta en la capacidad de diálogo, de comprensión y de grandeza del pueblo costarricense.

Defender lo público en pleno siglo XXI significa asumir la enorme y hermosa responsabilidad de construir lo que podemos llegar a ser. Nuestras instituciones estatales no son piezas de museo destinadas a acumular polvo detrás de una vitrina de cristal; son herramientas vivas que deben evolucionar para seguir siendo útiles.

Costa Rica aún está a tiempo. Estamos a tiempo de actualizar nuestras estructuras sin destruir nuestro espíritu. Estamos a tiempo de abrazar la más alta tecnología global sin renunciar a nuestra solidaridad local. Estamos a tiempo de aprender de las corporaciones más exitosas del mundo, manteniendo siempre nuestra voz soberana e independiente.

Pero ese tiempo, estimado lector, no es infinito. La ventana de oportunidad se está cerrando.

Al pasar la última página de este ensayo, la responsabilidad dejará de estar en las letras impresas y pasará a sus manos. Le invito a que no cierre esta discusión, sino que la lleve a su comunidad, a su oficina, a su universidad y a su hogar. Exijamos a nuestros líderes políticos que dejen de administrar la inercia y comiencen a gestionar la innovación. Asumamos nuestro papel de ciudadanos críticos, informados y exigentes.

Este es nuestro reto. Esta es la hora de Costa Rica.

*“El mayor acto de amor por
Costa Rica no es dejar nuestras
instituciones intactas por pura
nostalgia, sino tener el coraje de
transformarlas para que vuelvan a
servirle a nuestros hijos.”*



Reto Estado Empresario Siglo 21

Por: Jorge Woodbridge González

COSTA RICA:

RETO SIGLO 21



Cuando debatimos sobre el ICE, el INS, el AyA, nuestros bancos o puertos, solemos perdernos en la política y la burocracia. Pero estas empresas son el sudor de nuestros abuelos y la luz de nuestras casas. Como *accionistas* de este país, defender nuestro Estado Empresario en el Siglo 21 exige dejar atrás la nostalgia del pasado. Hoy, el verdadero patriotismo es exigirles excelencia gerencial, tecnología de punta y máxima rentabilidad económica y social. Este es el gran reto corporativo. ¿Me acompañan a asumirlo?

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.

J O R G E W O O D B R I D G E G O N Z Á L E Z

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.

