



PROGRAMA
ESTADO DE LA NACIÓN

Documento para CONARE

Informe de gestión al CONARE como director del Programa Estado de la Nación durante el período abril 2024 a diciembre 2025

Preparado por:
Jorge Vargas Cullell

San José | 2025



Introducción

El acuerdo firme del Conare de la sesión No. 9-2024, del 19 de marzo de 2024, artículo 4, inciso k), titulado Programas y comisiones estableció una transición ordenada en la dirección del PEN-CONARE y prorrogó mi nombramiento como director de este centro del 10 de abril de 2024 hasta 10 de diciembre de 2025.

El presente documento es el informe de labores sobre mi gestión al frente del PEN-CONARE durante dicho período. Tiene un carácter sintético, centrado en la descripción de los principales resultados obtenidos.

La lectura estratégica del contexto nacional e institucional, las orientaciones seguidas y los principales desafíos a futuro fueron claramente expuestos en el *Informe de gestión al CONARE como director del Programa Estado de la Nación durante el período 2019-2024*. No se aprecian variaciones en estos asuntos que deban ser elaboradas.

En este período tampoco hubo cambios en la estructura del Programa Estado de la Nación que amerite reportar. Siguió organizado en cinco mesas de trabajo temáticas¹ y tres de servicio², cada una con un coordinador y equipo técnico asignado y compartiendo recursos y proyectos en varias iniciativas conjuntas.

Resultados obtenidos

El período entre abril de 2024 y diciembre de 2025 fue muy productivo en la producción de nuevo conocimiento sobre el desarrollo humano. En este lapso el Programa publicó cinco informes: dos informes anuales sobre el Estado de la Nación (2024 y 2025), el Sexto Informe Estado de la Región de Centroamérica (2025), el Quinto Informe Estado de la Justicia (2025) y el Décimo Informe Estado de la Educación (2025). Además, el portal en línea en Ciencia, Tecnología e Innovación “Hipatia” actualizó sus bases de datos y produjo varias investigaciones.

En el repositorio institucional se incluyeron aproximadamente cien nuevos ponencias o informes de investigación, los insumos para la preparación de los Informes, de manera que el público puede consultar directamente los temas a profundidad.

Las aplicaciones desarrolladas para dar servicios a distintos públicos fueron puestas al día. Es el caso de *Waki*, que reúne la mejor y más completa información sobre la oferta académica de educación superior para estudiantes de primer

¹ Las mesas de trabajo son: Estado de la Nación, Estado de la Educación, Estado de la Región, Estado de la Justicia y Estado de las capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación.

² Las mesas de servicio son: Administración, Difusión y Ciencia de Datos.

ingreso, y las plataforma electoral *VotemosCr*, que incluye la aplicación del *Votómetro*. Todas tienen una alta visitación, que denota interés público, especialmente el *Votómetro*³. No se desarrollaron nuevas aplicaciones.

El Programa mantuvo su colaboración con varias entidades públicas y privadas. En el ámbito público destacan las colaboraciones con la Asamblea Legislativa (ver abajo), Comex y centros de investigación de universidades como el Lanname-UCR⁴ y el CIHAC-UCR⁵. En el ámbito privado destacan el Consejo Privado de la Competitividad (CPC), que publica anualmente el Índice Cantonal de Competitividad, la Fundación Yamuni Tabush, que apoyado diversos estudios en los ámbitos de educación y red de cuido, la Cámara Costarricense de Comercio, para el tema de comercio ilícito.

El PEN-CONARE continuó con un alto perfil público durante el período bajo análisis:

- Cada día sale en promedio cuatro (4) en los medios de comunicación - tradicionales y no- haciendo referencia sobre los hallazgos de la investigación que el programa realiza. En total, entre el 1 de abril de 2024 y 30 de noviembre de 2025 se publicaron 2.436 notas, un promedio de 120 reportajes mensuales (aproximadamente 4 diarios).
- En Facebook el PEN-CONARE tiene poco más de 50 mil seguidores y casi 30.000 seguidores en X. En este período se incursionó en nuevas redes como LinkedIn, Instagram y Tik Tok⁶, pero todavía de manera incipiente. El alcance semanal de las publicaciones en Facebook oscila entre un mínimo de 49 mil cuentas a un máximo de 420 mil. En la mayoría de las ocasiones el alcance semanal varía entre 150 mil y 200 mil.
- Investigadores del PEN participaron en 468 eventos entre conferencias, mesas redondas, actividades de capacitación. Poco más de 28 mil personas asistieron a estos eventos según nuestros registros.
- Se mantuvo una importante colaboración con la Asamblea Legislativa. Esta colaboración tuvo distintas modalidades: conferencias magistrales en el Salón de Expresidentes para presentar los Informes, audiencias ante comisiones legislativas y constantes opiniones sobre proyectos de ley.

Mantuve constantes sesiones de intercambio con representantes de instituciones multilaterales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, agencias de Naciones Unidas (PNUD, UNICEF, UNFPA y OIT), el Banco Interamericano de

³ En las dos primeras semanas después de su lanzamiento, 160.000 personas llenaron el *Votómetro*.

⁴ Laboratorio nacional de materiales y modelos estructurales de la Universidad de Costa Rica.

⁵ Centro de Investigaciones Históricas de América Central de la Universidad de Costa Rica.

⁶ **Documento de pautas institucionales: “Estrategia para la incursión en Tik Tok del Programa Estado de la Nación”. Agosto 2025.**

Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Centroamericano de Desarrollo. Lo mismo puedo decir de representantes de gobiernos y embajadas acreditados en nuestro país y agencias internacionales calificadoras de riesgo. Destaco la estrecha colaboración con la Unión Europea, que ha redundado en apoyo de cooperación para el Estado de la Región y con la Agencia de Cooperación de la República de Francia.

El amplio perfil público está sustentado en los Informes e investigaciones del Programa. A esto debe agregarse la constante publicación de blogs por parte del equipo técnico, videos cortos y el uso de podcasts, como medios para lograr ampliar el alcance del PEN-CONARE más allá del ámbito académico.

Con ocasión de la celebración del 30 aniversario del PEN-CONARE en 2024, se contrató al CIHAC-UCR un estudio crítico, con plena independencia editorial, sobre la contribución del programa al pensamiento del desarrollo del país. El Informe final fue entregado en noviembre de 2025 y se espera publicarlo en el primer semestre de 2026 como libro digital.

Gestión

La ejecución presupuestaria del PEN-CONARE fue nuevamente muy alta. En 2024 fue superior al 95% y se estima será superior al 97% al final de 2025.

En este período se instituyó, como pauta institucional, la reunión mensual de coordinación como una instancia formal del PEN-CONARE⁷. A esta reunión asisten los coordinadores de las mesas de trabajo y algunos investigadores seniors. Siempre incluye un apartado para analizar el avance de la ejecución presupuestaria y de la estrategia de difusión del programa⁸, además de los temas sustantivos que correspondan.

Dejo aprobado un nuevo esquema de trabajo para las mesas del Estado de la Justicia y del Estado de la Región, que son las que poseen los equipos de investigación más reducido. Este esquema enfatiza el trabajo coordinado entre mesas y ayudará a optimizar los recursos económicos y técnicos en una época de fuertes restricciones presupuestarias. Es de gran importancia institucional que sea implementado a partir de 2026. (**Documento de pautas institucionales: “Replanteamiento de las mesas de trabajo del Estado de la Región y Estado de la Justicia”. Setiembre 2025**)

⁷ Documento pautas institucionales: “Reunión del coordinación del Programa Estado de la Nación del Conare”. Marzo 2025.

⁸ La formalización de una estrategia anual de difusión, con una especificación temporal de los productos que cada mesa de trabajo hará, es una innovación efectuada durante el período analizado.

Quisiera dejar constancia de mi activa participación en dos iniciativas que tendrán, de ser implementadas, impactos positivos sobre el futuro del PEN-CONARE:

- El documento “*Recomendación al CONARE sobre el perfil del cargo y el método de selección de la dirección del Programa Estado de la Nación (PEN-CONARE)*” presentado a esta instancia en febrero de 2025 y adoptado formalmente mediante sesión No. 13-2025, celebrada el 1 de abril de 2025, en artículo 4 inciso c), titulado Audiencias⁹. Queda sentadas las bases para la institucionalización de la búsqueda y selección del cargo para el próximo período de gestión que iniciaría en diciembre de 2027.
- La participación en el proceso de co-diseño del Laboratorio Nacional de Innovación Pública, el nuevo programa del CONARE lanzado públicamente en noviembre de 2025. Hay un amplio ámbito de colaboración con esta iniciativa y el PEN-CONARE, por medio mía, ha procurado la mayor sinergia posible con el laboratorio. Me parece clave que CONARE defina cuánto antes la persona a cargo de su dirección, la conformación del equipo y asigne espacio físico.

Durante este período se atendieron los requerimientos planteados por instancias del CONARE como la ADI-OPES, DGTH-OPES y la Auditoría Interna. En todos los casos cumplió con lo requerido y, cuando no fue posible cumplir en tiempo, se notificó con antelación el retraso.

Quedan pendientes la resolución de varios casos que fueron flagrante y documentadamente mal clasificados y perjudicados en el régimen de empleo. Fueron comunicadas a la dirección a.i. de OPES en febrero de 2025 mediante oficio OF-PEN-028-2024. Considero de la mayor importancia resolver estas situaciones, especialmente en un contexto que, como indiqué en el Informe de labores 2019-2025, el PEN está perdiendo personal de alta calidad.

Consideraciones finales

En términos generales, las orientaciones consignadas en el *Informe de labores 2024-2025* fueron razonablemente desarrolladas y cumplidas durante el período de transición definido por el CONARE.

Los desafíos pendientes ahí consignados siguen siendo muy necesarios de enfrentar, especialmente la retención y atracción de personal y los problemas que causa la indefinición del régimen académico del CONARE.

Los errores cometidos por esta dirección no comprometieron el buen nombre, funcionamiento, eficacia y eficiencia del Programa. El PEN-CONARE tiene una

⁹ Este documento fue elaborado en conjunto con un grupo de trabajo conformado por los señores José Andrés Masís Bermúdez, Miguel Gutiérrez Saxe, Gabriel Macaya Trejos, Julio Calvo Alvarado y la señora Leda Muñoz García, destacadas personalidades universitarias.

robusta base que lo posiciona como un centro de pensamiento líder en Costa Rica y Centroamérica y una herramienta estratégica para el CONARE.

Quiero cerrar diciendo que el cargo de director del Programa Estado de la Nación tiene una muy amplia visibilidad pública. Esa visibilidad pública es una oportunidad para ejercer la “magistratura de influencia”. En los trece años en el cargo procuré ser especialmente cuidadoso para no mal utilizar esta amplia vitrina mediante el ejercicio de una constante autocontención en la oportunidad y naturaleza de mis intervenciones.