



**RETO**  
**AGROALIMENTARIO**  
**SIGLO**  
**21**

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ



## Ficha

### Cartográfica

**Woodbridge González, Jorge.**

**Reto Agroalimentario Siglo 21**

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

**Alajuela, Costa Rica. 2025**

**pp. Ediciones JWG.**

### ISBN:

1.

2.

Libro de conversaciones - Programa Reto Siglo 21.

Autor: Jorge Woodbridge González



**STUDIO HOTEL**  
*Boutique*

Agradecimiento especial a Studio Hotel, Santa Ana



Diseño, diagramación y concepto editorial:

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

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



Grabación y Filmación de Entrevistas:

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

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

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



*Una visión integral para el campo, la ganadería y el mar.*

# **Reto Agroalimentario Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**

## NOTA EDITORIAL

Este libro no nace como un documento técnico ni como un informe sectorial. Nace de una preocupación profunda y persistente: Costa Rica está dejando de producir, y con ello está poniendo en riesgo mucho más que su economía.

Durante años, el agro y la pesca fueron tratados como temas secundarios, incómodos o meramente sociales. Mientras el país celebraba su inserción en nuevas actividades, el campo y la costa quedaron atrapados entre discursos bien intencionados, instituciones fragmentadas y una realidad productiva cada vez más difícil.

Este texto no busca idealizar el pasado ni negar los desafíos ambientales del presente. Busca algo más urgente: volver a pensar la producción como un proyecto nacional, humano y estratégico. Las ideas aquí planteadas se nutren de conversaciones, entrevistas y experiencias reales con agricultores, pescadores, técnicos, empresarios y líderes públicos. Por eso, aunque la voz es una, el pensamiento es colectivo.

Este libro invita a una conversación necesaria, incómoda a veces, pero impostergable.

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



# ÍNDICE GENERAL

---

**6** Nota editorial

**12** Presentación

## **16** *Capítulo 1*

Cuando Producir era Sinónimo de País:  
El Agro y La Pesca como Base de Identidad,  
Territorio y Democracia Social

## **26** *Capítulo 2*

Del Orgullo Productivo al Rezago Silencioso:  
Cómo el País Avanzó dejando atrás  
al Campo y a la Costa

## **36** *Capítulo 3*

Trabajar Mucho y Ganar Poco:  
La Trampa de la Baja Productividad  
no es del Productor, es del Sistema

## **46** *Capítulo 4*

Instituciones sin Rumbo:  
Cuando el Estado deja solos  
a quienes Producen

## **56** *Capítulo 5*

Ambiente y Producción:  
Una Falsa Pelea que nos está Empobreciendo

## **66** *Capítulo 6*

Territorio Vivo, País Estable:  
Agro, Pesca, Empleo  
y Paz Social más allá de las Ciudades

## **76** *Capítulo 7*

El Agricultor y el Pescador del Siglo 21:  
De Oficio a Empresa; de Sobrevivir a  
Planificar.

## **86** *Capítulo 8*

Productividad con Nombre y Apellido:  
Tecnología, Datos, Precisión  
y Conocimiento Aplicado

## **96** *Capítulo 9*

Financiar el Futuro Productivo del País:  
Crédito Inteligente, Manejo del Riesgo  
y Reglas Claras

## **106** *Capítulo 10*

El Estado que Habilita y no Estorba:  
Hacia un Sistema Agroalimentario  
y Pesquero Integrado

## **116** *Capítulo 11*

Costa Rica, Más Mar que Tierra:  
Vocación Marina, Economía Azul  
y Soberanía Productiva

## **126** *Capítulo 12*

Pescar Menos, Produciendo Más:  
Acuicultura, Valor Agregado  
y Dignidad Costera

## **138** *Capítulo 13*

Juventud, Relevo y Futuro  
¿Quién Producirá los Alimentos  
del Mañana?

## **148** *Capítulo 14*

Producir Bien para Vivir Mejor:  
Sostenibilidad que Paga, no que Castiga

---

## **158** *Conclusión*

Un País que se  
Vuelve a Sembrar:  
El Llamado Nacional

---

*“Escuchar al productor y al  
pescador no es un gesto romántico:  
es una condición para gobernar  
bien.”*

---



*Durante muchos años creímos que el desarrollo era una línea recta. Que avanzar significaba dejar cosas atrás. Que el campo, el mar y quienes vivían de ellos podían esperar mientras el país se modernizaba. No fue una decisión explícita. Fue algo más silencioso y, por eso mismo, más peligroso.*

## **PRESENTACIÓN**

### *Producir también es amar a Costa Rica*

Mientras Costa Rica celebraba sus logros en educación, ambiente y servicios, la producción agropecuaria y pesquera fue quedando atrapada entre discursos bien intencionados y realidades cada vez más duras. Se habló mucho de proteger, pero poco de cómo producir mejor. Se legisló desde el escritorio, pero se escuchó poco al territorio. Y así, casi sin darnos cuenta, empezamos a depender de otros para alimentarnos, a desalentar a nuestros jóvenes y a debilitar comunidades enteras.

Este libro nace de esa preocupación. Pero también nace del amor. Amor por un país que conozco no solo desde los números o las políticas públicas, sino desde las conversaciones largas, las giras al campo, los muelles, las fincas, las cooperativas y los silencios incómodos de quienes sienten que ya nadie los escucha.

No escribo estas páginas para idealizar el pasado ni para negar los retos ambientales del presente. Las escribo porque estoy convencido de que Costa Rica puede producir mejor, con inteligencia, con sostenibilidad real y con dignidad humana. Y porque creo, con igual fuerza, que si no lo hacemos, estaremos comprometiendo algo mucho más profundo que la economía: nuestra cohesión social, nuestra paz y nuestra identidad.

Este no es un libro técnico, aunque dialoga con la técnica. No es un libro político, aunque interpela al Estado. Es un ensayo personal, escrito desde la experiencia, la escucha y la responsabilidad de decir lo que muchas veces se evita decir. Aquí recojo ideas, preocupaciones y propuestas que no nacieron en soledad. Nacieron de entrevistas, encuentros y conversaciones con agricultores, pescadores, científicos, empresarios, líderes comunales y funcionarios públicos. Este libro existe gracias a ellos, aunque la voz que ordena el pensamiento sea la mía.

A lo largo de los capítulos, el lector encontrará diagnóstico, sí, pero también una invitación constante a mirar el futuro sin miedo. A entender que producir no es lo opuesto a conservar, y que proteger sin generar oportunidades también excluye.

Este libro propone algo simple y profundo a la vez: volver a pensar el agro y la pesca como proyectos estratégicos del país, no como sectores rezagados ni como problemas sociales que se administran. Escribo estas páginas con la convicción de que aún estamos a tiempo. Pero también con la claridad de que el tiempo no es infinito.

Ojalá que estas reflexiones incomoden, cuestionen y, sobre todo, activen conversaciones urgentes.



---

*“Producir también es una forma de amar  
a Costa Rica. Y ese amor, hoy más que  
nunca, necesita decisiones valientes.”*



*Jorge Woodbridge González*



Capítulo 1

# Cuando Producir era Sinónimo de País

**El Agro y La Pesca como Base de  
Identidad, Territorio y Democracia Social.**



*“Aquí hay tres grandes pilares que sustentan el desarrollo que hemos tenido en Costa Rica en medio de una región convulsa: la Caja Costarricense de Seguro Social, nos da salud; el sistema de educación pública, nos da movilidad; y la agricultura, nos dio la paz y el sustento”.*

**Oscar Arias Moreira, Doctor en Ciencias Agronómicas**

A menudo, cuando recorro las carreteras de este país, desde las brumas altas de Cartago hasta las llanuras infinitas de Guanacaste o los esteros vibrantes de Puntarenas, me asalta una sensación que va más allá de la simple observación económica. No veo solo cultivos, ni veo solo barcas meciéndose en el muelle. Lo que veo es la osamenta misma de la nación. Veo el esqueleto sobre el cual se construyó la carne y el espíritu de lo que hoy llamamos Costa Rica.

Para muchos economistas modernos, formados en la frialdad de las hojas de cálculo y las proyecciones financieras urbanas, el sector agropecuario y pesquero es apenas un porcentaje del Producto Interno Bruto. Una cifra que, dicen, “pesa cada vez menos”. Pero esa visión es miope y peligrosa. El agro no es una fila en un Excel; es la biografía de nuestra patria.

Escribo estas líneas con la convicción profunda de que no existe desarrollo nacional sostenible sin entender una verdad fundamental: la democracia costarricense no nació en los salones alfombrados de la capital ni en los despachos de los abogados; se sembró en el surco, se regó con el sudor del campesino y se pescó en nuestras costas antes de cosecharse en las urnas electorales. Producir, durante la mayor parte de nuestra historia, fue sinónimo de hacer país. Fue el acto patriótico por excelencia.

Hoy, al iniciar este recorrido por los retos del siglo XXI, es imperativo volver la vista atrás. No por una nostalgia estéril de tiempos pasados que no volverán, sino por una necesidad estratégica: si olvidamos de dónde venimos, perdemos la brújula hacia dónde vamos.

**LA RAÍZ PROFUNDA:  
DE LA HERENCIA  
PRECOLOMBINA A LA  
COLONIA OLVIDADA**

Nuestra historia agraria no comienza con la llegada de los españoles, aunque nuestros libros de texto a veces pequen de ese sesgo. Mucho antes de que el primer grano de café tocara suelo

tico, nuestros pueblos originarios ya practicaban una agricultura de una sabiduría envidiable.

El sistema de la milpa, esa tríada sagrada de maíz, frijoles y ayote, no era solo una técnica de cultivo; era un modelo de sostenibilidad y seguridad alimentaria que tardaríamos siglos en volver a comprender. Nuestros ancestros entendían el suelo no como un recurso a explotar hasta el agotamiento, sino como una entidad viva. En las zonas costeras, la relación con el mar y los manglares era de respeto y subsistencia equilibrada. Esa “genética productiva” está en nosotros, aunque a veces parezca dormida.

Luego vino la colonia, y con ella, una particularidad que definiría el carácter costarricense: la pobreza. A diferencia de otras regiones del virreinato, aquí no había grandes minas de oro ni enormes poblaciones indígenas para someter a la encomienda masiva. El gobernador mismo tenía que cultivar su tierra si quería comer. Esta “igualdad en la pobreza” forjó un mito fundacional que, aunque matizado por la historia moderna,

tiene una base real: el costarricense se vio a sí mismo como un “labriego sencillo”.

El aislamiento geográfico y la falta de recursos fáciles nos obligaron a mirar a la tierra. La tierra era la única riqueza posible. Y esa relación forzosa con el campo creó una sociedad menos estratificada que la de nuestros vecinos del norte. El germen de nuestra paz social, de nuestra aversión al conflicto violento, tiene sus raíces en esa época donde la preocupación principal no era la guerra, sino la cosecha.

**EL CAFÉ:  
LA ILUSTRACIÓN  
LLEGÓ EN UN GRANO**

Si la colonia nos dio el carácter, el café nos dio el Estado. Es imposible exagerar la importancia del “Grano de Oro” en la construcción de la institucionalidad costarricense. En

el siglo XIX, el café nos conectó con el mundo. De repente, una pequeña república centroamericana estaba dialogando comercialmente con Londres, con Hamburgo, con París.

El café no solo trajo divisas; trajo la modernidad. Las ganancias de la exportación financiaron el alumbrado eléctrico de San José (antes que muchas capitales europeas), construyeron el Teatro Nacional —ese templo de la cultura pagado con impuestos al café— y financiaron las primeras grandes obras de infraestructura vial.

Pero más allá de los ladrillos y el tendido eléctrico, el café estructuró nuestra sociedad. Se consolidó una oligarquía cafetalera, sí, pero también se fortaleció una amplia base de pequeños y medianos productores. Se creó una cultura de la “formalidad”. El productor entregaba su cosecha, recibía un boleto, y ese boleto era dinero, era promesa, era confianza. Como bien señala una de las voces más autorizadas del sector:

*“No podemos  
dejar de vincular  
café, democracia,  
patrimonio y  
formalidad.”*

**Xinia Chávez,**  
Directora Ejecutiva del ICAFE

### **BANANO Y FERROCARRIL: LA APERTURA AL ATLÁNTICO**

por la compañía extranjera y por condiciones laborales durísimas, pero igualmente fundacional.

El cultivo del banano trajo el ferrocarril. Esa serpiente de hierro que atravesó la selva virgen y rompió el aislamiento de la costa atlántica no se construyó para pasear turistas; se construyó para sacar fruta. Pero al hacerlo, integró una región, trajo una migración afrocaribeña que enriqueció nuestra cultura de manera incalculable y nos dio una posición logística estratégica.

El banano nos enseñó sobre la producción a gran escala, sobre la logística global y sobre la fragilidad de depender de un solo mercado o de una sola variedad de cultivo. Las lecciones de las enfermedades del banano en el

El café enseñó al costarricense que el trabajo tiene un fruto tangible, y que ese fruto se respeta y se paga. Esa estructura creó un tejido social que es la envidia de la región.

Esa formalidad cafetalera permeó otras áreas. Nos enseñó la importancia de los registros, de la propiedad, de la ley. El Estado costarricense, con sus virtudes y defectos, se levantó sobre los sacos de café que salían hacia Europa. Fue el agro el que pagó los salarios de los primeros maestros, de los primeros médicos, de los primeros policías.

Si el café conquistó el Valle Central y miró hacia el Pacífico, el banano fue la epopeya que nos abrió el Caribe. Fue una historia distinta, marcada por el enclave,

siglo XX son hoy más vigentes que nunca.

Al analizar este recorrido, identifiqué tres funciones estratégicas que el sector agropecuario y pesquero cumplió cabalmente durante nuestros primeros 150 años de vida independiente, y que hoy, lamentablemente, tendemos a olvidar o minimizar.

**1. Generador de la riqueza fundacional:** Antes de que existieran las zonas francas, antes de que llegara Intel, antes de que el turismo ecológico fuera una marca mundial, el agro pagó la factura de la construcción nacional. Las escuelas donde aprendieron a leer nuestros abuelos, los hospitales donde nacieron nuestros padres, las carreteras por las que hoy transitamos; todo eso se financió con el excedente agrícola.

El campo subsidió a la ciudad. La capital es hija del campo. Olvidar esto es una ingratitud histórica imperdonable.

**2. El gran empleador y estabilizador social:** Durante décadas, el agro absorbió la fuerza laboral del país. Pero no solo se trataba de dar trabajo; se trataba de dar sentido y pertenencia. El pescador en Puntarenas o Limón, el ganadero en San Carlos, el agricultor en Cartago; todos tenían un oficio que se transmitía de generación en generación. Había un orgullo en el “saber hacer”.

Este empleo rural funcionó como un dique de contención contra la pobreza extrema. Mientras en otros países de Latinoamérica las masas desposeídas se aglomeraban en cinturones de miseria alrededor de las capitales, generando caldos de cultivo para la violencia y la inestabilidad política, en Costa Rica el campo retenía a su gente. La gente se quedaba porque había trabajo, porque había una parcela, porque había una cooperativa.

El agro no es únicamente la producción de alimentos: es uno de los pilares más silenciosos de la democracia económica del país, porque allí donde agricultores y pescadores generan trabajo y arraigo territorial, la vida rural se sostiene; cuando ese tejido productivo se rompe, también se debilita la democracia en los territorios.

**3. La garantía de la ocupación territorial:** Un país vacío es un país vulnerable. El agro y la pesca han sido los garantes de nuestra soberanía territorial. No la soberanía de los ejércitos y las fronteras armadas, que abolimos con sabiduría, sino la soberanía de la presencia humana productiva.

El ganadero en la frontera norte, el agricultor en la frontera sur, el pescador en nuestros mares patrimoniales; ellos son los verdaderos guardianes del territorio. Donde hay una finca produciendo, hay presencia del Estado, hay caminos, hay electricidad, hay comunidad.

Si vaciamos el campo, entregamos el territorio al abandono, y en el siglo XXI, el abandono se llena rápidamente con actividades ilícitas: narcotráfico, trata de personas, destrucción ambiental.

Más allá de la economía y la geopolítica, hay un componente emocional que no puedo dejar de lado en este primer capítulo. El agro nos dio una identidad.

Cuando cantamos nuestro Himno Nacional, no ensalzamos a grandes conquistadores ni a guerreros feroces. Cantamos a la “tierra fértil” y al “labriego sencillo”. Nuestra lírica patriótica está impregnada de ruralidad. El costarricense, incluso el que vive hoy en un condominio vertical en Escazú y trabaja en desarrollo de software, lleva en su imaginario colectivo la casa de adobes, la carreta pintada, el olor a tierra mojada y la lluvia sobre el cafetal.

Esa identidad es un activo poderoso. Nos hace amar la naturaleza, nos hace valorar la paz (porque la guerra destruye la cosecha), y nos hace, en el fondo, un pueblo que prefiere construir a destruir. El amor por Costa Rica pasa, necesariamente, por el amor a sus paisajes productivos. No podemos amar lo que no conocemos, y me temo que las nuevas generaciones están perdiendo ese hilo conductor que los une a la tierra que pisan.

El mar, esa “otra Costa Rica” a la que a veces le damos la espalda, también forjó identidades recias y valientes. La cultura del pescador artesanal, que sale de madrugada confiando su vida a las mareas, es parte de ese mosaico de valentía civil que sustituyó a la valentía militar en nuestra historia.

Sin embargo, la historia no es estática. Y el idilio productivo que describo comenzó a fracturarse.

A partir de la década de 1980, con la crisis económica que sacudió los cimientos del Estado benefactor, Costa Rica tuvo que reinventarse. Y lo hizo, en muchos sentidos, con éxito. Nos abrimos al mundo, diversificamos nuestra economía, apostamos por el turismo y la tecnología. Esos logros son innegables y deben celebrarse.

Pero en esa carrera hacia la modernidad, cometimos un error de cálculo, un pecado de omisión que hoy nos pasa una factura carísima: creímos que para ser modernos teníamos que dejar de ser agricultores.

Se instaló en la narrativa pública, y peor aún, en la política pública, la idea de que el agro era cosa del pasado. Que era una actividad de bajo valor agregado, “cebada” para un país que quería comer “filete tecnológico”. Se dismanteló la extensión agrícola, se cerraron los colegios técnicos agropecuarios o se les cambió el enfoque, se redujo el crédito y se dejó al productor a su suerte bajo la premisa del libre mercado, olvidando que el mercado agrícola mundial es todo menos libre, distorsionado por los subsidios gigantescos de las potencias desarrolladas. Pasamos de un extremo al otro. Del Estado paternalista que compraba toda la cosecha, al Estado indiferente que ni siquiera arregla los caminos para sacarla. Y en ese tránsito, el tejido social del que hablábamos empezó a desgarrarse.

*¿Por qué dedico este primer capítulo a la historia? ¿Por qué gastar tinta en lo que ya fue?*

Porque recordar esto no es un ejercicio de nostalgia. No quiero volver al Costa Rica de 1950; el mundo ha cambiado y los retos son otros. Pero necesito que entendamos qué está en juego.

Cuando hablamos de reactivar el agro y la pesca en el siglo XXI, no estamos hablando solo de tomates, de arroz o de pargo. Estamos hablando de recuperar la capacidad del país de generar riqueza en todas sus regiones, no solo en la Gran Área Metropolitana. Estamos hablando de volver a tener una clase media rural robusta que sea el soporte de la democracia. Estamos hablando de seguridad alimentaria en un mundo cada vez más incierto y convulso climática y políticamente.

Esas raíces profundas que describí al inicio hoy enfrentan el viento huracanado de la globalización mal entendida, del cambio climático y del relevo generacional fallido. Si el árbol de la democracia costarricense sigue en pie, es porque esas raíces agrarias son fuertes y profundas. Pero ninguna raíz aguanta eternamente sin agua y sin cuidado.

Estamos a punto de perder algo sagrado. Estamos viendo cómo se apagan las luces en las casas de campo, cómo los hijos de los pescadores no quieren ver el mar, cómo la tierra fértil se cubre de cemento o de matorrales.

Este libro es, ante todo, una propuesta de futuro. Pero es una propuesta que nace del respeto reverencial por nuestro pasado. Porque alguna vez, producir fue sinónimo de hacer patria. Y mi tesis, la que defenderé en cada una de las páginas siguientes, es que volver a producir con inteligencia, con tecnología y con justicia, es la única forma de salvar a la patria en el siglo XXI.

El reto no es menor. Pero la historia nos demuestra que este pequeño país, cuando se decide a sembrar, es capaz de las mejores cosechas.





## Capítulo 2

# Del Orgullo Productivo al Rezago Silencioso

**Cómo el País Avanzó  
dejando atrás al Campo y a la Costa.**



*“Es una lástima que la imagen que tenemos en los mercados internacionales la vayamos a perder por no arreglar los problemas que tenemos internos”.*

**Laura Bonilla, Presidenta de la Cámara de Exportadores (CADEXCO)**

Hay silencios que otorgan paz y hay silencios que gritan abandono. Cuando recorro hoy las zonas rurales de Costa Rica, esas que en mi juventud bullían de actividad, de camiones cargados, de extensionistas del gobierno con sus botas llenas de barro y de cooperativas discutiendo el precio futuro de la cosecha, lo que encuentro a menudo es un silencio inquietante. Es el silencio de las tierras en barbecho no programado, el silencio de los muelles donde las barcas se oxidan, el silencio de una generación de jóvenes que ya no está porque se fue a la ciudad a buscar lo que su propia tierra les negó.

Este capítulo es, quizás, el más doloroso de escribir. Lo es porque implica reconocer que, como país, cometimos un error. Un error colectivo, tal vez bien intencionado en su origen, nacido de la necesidad de estabilizar una economía en ruinas, pero devastador en sus consecuencias a largo plazo.

Durante la segunda mitad del siglo XX, Costa Rica vivió lo que podríamos llamar la “Edad de Oro” del apoyo estatal al agro. No era un sistema perfecto, por supuesto. Tenía sus dosis de clientelismo y burocracia, pero tenía un norte claro: el Estado era el arquitecto del desarrollo rural.

Bajo la visión del “Estado Desarrollista”, creamos una institucionalidad robusta. El Consejo Nacional de Producción (CNP) no era una entidad marginal; era el regulador del pulso alimentario de la nación. Sus silos eran nuestros templos de seguridad. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) era un ministerio de botas, no de escritorio. La asistencia técnica era un derecho, no un servicio de lujo. El crédito rural, a través de la Banca Nacionalizada, llegaba hasta el último rincón donde hubiera una cédula de identidad y una parcela.

Existía un pacto social implícito: el campo alimenta a la ciudad, y la ciudad invierte en el campo. Pero entonces, el mundo cambió, y nosotros cambiamos con él.

### **EL PUNTO DE QUIEBRE: LA CRISIS DE LOS OCHENTA**

Para entender nuestro presente, debemos volver a la cicatriz de los años ochenta. La crisis de la deuda externa golpeó a América Latina con la fuerza de un tsunami. El modelo de sustitución de importaciones colapsó. El Estado, que había sido padre y madre de la economía, se quedó sin recursos. La inflación galopaba y el colón se devaluaba ante nuestros ojos.

En ese momento de emergencia nacional, Costa Rica tuvo que tomar decisiones drásticas. Llegaron los Programas de Ajuste Estructural (PAE). La receta internacional era clara: había que reducir el tamaño del Estado, equilibrar las finanzas y, sobre todo, cambiar el modelo de desarrollo. Había que dejar de mirar hacia adentro y empezar a mirar hacia afuera. “Exportar o morir”, se nos dijo.

Y así, con la pistola de la crisis en la sien, iniciamos la transición hacia la apertura comercial. Quiero ser muy claro en esto: la apertura era

necesaria. Costa Rica es un mercado pequeño y necesitábamos integrarnos al mundo. Aplaudo la llegada de la inversión extranjera, la diversificación hacia el turismo y la apuesta posterior por la alta tecnología y los servicios. Esa modernización salvó nuestra economía macroeconómica y nos dio un nuevo perfil internacional.

Sin embargo, en ese viaje acelerado hacia el futuro, cometimos un pecado capital: decidimos, explícita o implícitamente, que el agro tradicional y la pesca eran lastres del pasado.

Como bien señala Oscar Arias Moreira, Doctor en Ciencias Agronómicas; a partir de los años noventa se instaló en la política pública el “sesgo anti-agrícola”. No fue un decreto que prohibiera la agricultura, por supuesto. Fue algo más sutil y perverso: fue el desmantelamiento sistemático de las redes de apoyo.

La lógica imperante de los “nuevos economistas” era fría: si es más barato importar arroz de Arkansas o frijoles de China, importémoslos. Si el productor tico no es competitivo frente a un granjero subsidiado de Estados Unidos, que se dedique a otra cosa. Se nos vendió la idea de que la “mano invisible” del mercado asignaría los recursos eficientemente.

Pero la agricultura no funciona como una fábrica de tornillos. La agricultura depende del clima, de la biología y de los ciclos de la tierra. Y, sobre todo, la agricultura rural es el tejido que sostiene a la sociedad en los territorios. Al retirar el apoyo estatal —al reducir la extensión agrícola, al cerrar agencias de extensión, al endurecer los requisitos de crédito— no solo le quitamos rentabilidad al negocio; le quitamos viabilidad a la vida rural.

Desmantelamos los precios de sustentación, redujimos los aranceles de protección mucho más rápido de lo que mejoramos nuestra productividad interna, y dejamos al productor nacional, con su machete y su tecnología de los años setenta, a pelear contra tractores guiados por GPS y subsidios millonarios de las potencias mundiales. Fue una pelea desigual desde el primer asalto.

El resultado de este proceso de tres décadas es una dualidad económica que desgarró el alma nacional. Hoy no tenemos un sector agropecuario; tenemos dos.

Por un lado, tenemos el Agro Moderno y Exportador. Es el agro de la piña, del banano, de las plantas ornamentales, del café de especialidad y de los dispositivos médicos (que aunque es industria, compite por recursos). Esta es la “Costa Rica ganadora”. Es un sector tecnificado, dolarizado, con acceso a crédito internacional, con certificaciones globales y gerentes educados en el extranjero. A este sector el Estado lo apoya con tratados de libre comercio y con una plataforma de comercio exterior (COMEX y PROCOMER) que es de clase mundial.

Por otro lado, tenemos el Agro Tradicional y la Pesca Artesanal. Es el agro de los granos básicos, de las hortalizas para consumo interno, de la ganadería de doble propósito en pequeñas fincas, de los pescadores de panga. Esta “Costa Rica olvidada” opera en colones, está endeudada, tiene tecnología obsoleta, sus dueños envejecen sin relevo generacional y su relación con el Estado es de terror: ven al funcionario público no como un aliado, sino como un inspector que llega a multar o a prohibir.

Esta dualidad es peligrosa. Mientras el sector exportador celebra cifras récord, el sector de consumo interno agoniza. Y lo trágico es que la seguridad alimentaria del país depende, en gran medida, de ese sector que hemos dejado atrás.

Conversando con Laura Bonilla, una líder gremial que conoce las entrañas de la exportación, y nos advierte sobre el peligro de esta desconexión. No podemos venderle al mundo una imagen de país verde, sostenible y socialmente justo, si casa adentro nuestros productores están quebrando y nuestras costas están empobrecidas. La marca país no aguanta esa incoherencia por mucho tiempo.

La sostenibilidad no es solo ambiental; es social y económica. Un país que exporta piña “carbono neutral” pero importa el 80% de su arroz y frijoles, y que tiene a sus pescadores en la miseria, es un país con pies de barro.

Durante años, he escuchado en foros económicos y en pasillos de

ministerios una frase que me hiela la sangre. Ante la crisis de un sector, sea papero, cebollero o arrocero, la respuesta de algunos tecnócratas ha sido: *“Si no es rentable, que se salgan de la actividad. Que se reconviertan”*.

Dicho desde una oficina con aire acondicionado en San José, suena lógico. “Reconversión productiva”. Suena a mover una ficha en un tablero. Pero en la vida real, decirle a un agricultor de 60 años, que heredó la tierra de su padre, que solo sabe sembrar, que vive en una zona donde no hay internet de alta velocidad ni universidades cercanas, que “se reconvierta” en programador de software o en guía turístico bilingüe de la noche a la mañana, es un acto de violencia social.

Guido Vargas, Guido Vargas, Agricultor y Secretario General de UPA NACIONAL; un líder que ha gastado la suela de sus zapatos defendiendo al pequeño productor, lo expresa con una claridad meridiana:

El agricultor no es una máquina que se apaga y se enciende en otro modo. Detrás de cada parcela hay una cultura, una familia y una historia. No se puede borrar eso con un decreto. Esta mentalidad nos llevó a subestimar el costo de la transición. No acompañamos al productor. Le exigimos eficiencia europea con infraestructura centroamericana. Le pedimos

competir con el mundo, pero no le dimos las carreteras, ni el riego, ni la electricidad, ni el financiamiento flexible que sus competidores sí tienen.

*“Dar respuestas tan irresponsables como ‘sálgase de la actividad’, es desconocer la realidad humana del campo”.*

El síntoma más claro de este abandono no está en los gráficos de producción, sino en los rostros de la gente. El campo costarricense está envejeciendo a un ritmo alarmante. La edad promedio de nuestro agricultor supera los 60 años. ¿Dónde están los jóvenes? Se fueron. Y no podemos culparlos. El hijo del agricultor vio a su padre luchar toda la vida contra precios bajos, contra el clima y contra el banco que amenazaba con quitarle la finca.

Vio que el campo era sinónimo de sacrificio sin recompensa. El sistema educativo, diseñado con una visión urbana, le enseñó que el éxito estaba en la ciudad, en la oficina, lejos del sol y la lluvia.

Este es el “rezago silencioso”. No hubo una explosión, ni una revuelta masiva. Simplemente, los pueblos se fueron vaciando de juventud y de esperanza. Las escuelas rurales cerraron o se quedaron con pocos alumnos. Los servicios se deterioraron. Y en ese vacío, lamentablemente, empezaron a entrar otros actores. El narcotráfico ha encontrado en nuestras costas y zonas fronterizas, abandonadas por la producción lícita, un terreno fértil para operar. Donde el Estado no llega con asistencia técnica, llega el crimen organizado con dinero fácil.

Mientras todo esto ocurría —la apertura comercial, la revolución tecnológica, el cambio climático—, *¿qué pasó con nuestras instituciones públicas del agro?*

Se quedaron congeladas en el tiempo. Tenemos un andamiaje institucional diseñado para el Costa Rica de 1970 operando en el 2024. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) perdió su músculo. De ser el rector poderoso que dirigía la producción, pasó a ser un ente tramitador, lleno de buenas intenciones pero sin presupuesto ni dientes.

Creamos una “federación de feudos”. Tenemos al INDER, al CNP, al INTA, a SENASA, al Servicio Fitosanitario, a INCOPECA... una sopa de letras donde cada institución actúa como una isla. Muchas veces duplican funciones, se contradicen entre sí o compiten por los mismos recursos exiguos.

Para un productor moderno, el Estado se convirtió en un estorbo. En lugar de habilitar, traba. Conseguir un permiso de uso de agua, un registro de un nuevo agroquímico más eficiente, o una licencia de pesca, puede tomar años. Hemos burocratizado la producción al punto de la asfixia.

La institucionalidad creció hacia adentro (más oficinas, más plazas administrativas) pero se encogió hacia afuera (menos presencia en la finca). Olvidamos que el agro sucede en el campo, no en los escritorios de

Sabana Sur.

Si el campo agrícola fue descuidado, el sector pesquero y costero fue directamente ignorado. A pesar de tener 11 veces más territorio marítimo que terrestre, Costa Rica ha vivido de espaldas al mar.

Nuestra política pesquera ha oscilado entre la indiferencia y la prohibición. Al ver la disminución de los recursos marinos, la reacción fácil fue prohibir artes de pesca sin ofrecer alternativas reales de producción. Hemos criminalizado al pescador artesanal, empujándolo a la ilegalidad, mientras permitimos que flotas extranjeras saqueen nuestra riqueza atunera porque carecemos de una flota nacional fuerte.

Las zonas costeras —Puntarenas, Guanacaste, Limón— muestran hoy los peores índices sociales del país. No es casualidad. Es la consecuencia directa de haber desmantelado la economía pesquera sin construir una “economía azul” moderna que la sustituyera.

He pintado un cuadro sombrío en este capítulo, lo sé. Pero el primer paso para curar una enfermedad es el diagnóstico brutalmente honesto.

El país avanzó, sí. Tenemos zonas francas envidiables, un turismo vibrante y una estabilidad macroeconómica relativa. Pero dejamos atrás al campo y a la costa. Creamos una Costa Rica de dos velocidades, y esa brecha se está volviendo insostenible.

El “rezago silencioso” ya no es tan silencioso. Hoy grita en las tasas de desempleo rural, en la inseguridad ciudadana y en la dependencia alimentaria. La apertura comercial trajo oportunidades que algunos supieron aprovechar magistralmente, pero evidenció que la gran mayoría del tejido productivo no estaba lista. Y el Estado, que debió ser el puente para esa transición, dinamitó el puente o dejó que se cayera a pedazos.

Sin embargo, no escribo esto desde el pesimismo, sino desde la urgencia. Reconocer que nos equivocamos al abandonar el agro no significa que debamos volver al proteccionismo ciego del pasado. Significa que debemos

construir un nuevo tipo de apoyo, uno inteligente, moderno y estratégico. El orgullo productivo sigue ahí, latente en el ADN del costarricense. La tierra sigue siendo fértil. El mar sigue siendo inmenso. Lo que falló fue la estrategia y la voluntad política. Si algo tengo claro, es que Costa Rica no puede permitirse otro medio siglo de olvido rural. Es hora de volver a mirar al campo, no con lástima, sino con ambición.





Capítulo 3

# Trabajar Mucho y Ganar Poco

**La Trampa de la Baja Productividad  
no es del Productor, es del Sistema.**



*“Lo más importante de este país es levantar la productividad en todos los campos, pero la agricultura es para nosotros básica.”*

**Alfredo Volio, Ex-ministro de Agricultura y Ganadería**

Hay una imagen romántica del campo costarricense que nos gusta vender en las postales turísticas y que, confieso, yo mismo atesoro en mi corazón: la del agricultor que se levanta antes que el sol, que afila su machete con destreza y que trabaja la tierra con sus propias manos hasta que cae la tarde. Es una imagen de heroísmo, de esfuerzo y de honestidad. Pero hay otra cara de esa moneda, una que no sale en las fotos y que me desvela por las noches. Esa imagen es la de un hombre o una mujer que, a pesar de trabajar doce horas diarias, de dejarse la piel en el surco y de conocer su tierra mejor que nadie, apenas logra sacar lo suficiente para comer. Es la imagen del esfuerzo estéril.

Me duele profundamente ver cómo nuestros productores trabajan de sol a sol para apenas sobrevivir. Y me duele más porque sé que no es un castigo divino ni una fatalidad del destino. Es una falla estructural de nuestro modelo económico.

El diagnóstico, aunque duro de tragar, es claro: hemos caído en la trampa de la baja productividad.

Durante las últimas décadas, mientras el mundo vivía una revolución agrícola sin precedentes, Costa Rica se quedó estancada en muchos de sus procesos. En demasiados cultivos, producimos hoy la misma cantidad por hectárea que producíamos hace veinte o treinta años. Mientras nuestros competidores en Asia o Suramérica han duplicado o triplicado sus rendimientos gracias a la tecnología, nosotros seguimos apelando al “sudor de la frente”.

Pero quiero ser enfático y tajante en esto, para que no se malinterprete mi crítica: el problema no es el productor. El agricultor costarricense no es perezoso ni ignorante. Al contrario, es resiliente y capaz. El problema es el sistema en el que opera. Un sistema que le ha negado las herramientas para evolucionar.

¿Qué significa realmente “baja productividad” en el contexto de nuestro agro? Los economistas suelen explicarlo con gráficos complejos, pero en el campo se explica fácil: es gastar cien colones para producir noventa. O gastar los mismos cien para producir lo mismo que mi abuelo, pero en un mundo donde los insumos cuestan el triple y el precio de venta es fijado por una bolsa de valores en Chicago o Londres.

Hemos confundido “producción” con “productividad”. Producimos volumen, sí. Llenamos camiones. Pero la productividad es otra cosa: es la relación eficiente entre lo que invierto (tierra, agua, trabajo, dinero) y el valor que obtengo a cambio.

En Costa Rica, tenemos una productividad física estancada (kilos por hectárea) y una productividad económica decreciente (dinero real en el bolsillo del productor). Nos hemos quedado atrapados en el medio: somos demasiado caros para competir con los grandes productores de commodities del mundo (como Brasil o Estados Unidos) por volumen, pero no somos lo suficientemente sofisticados tecnológicamente para diferenciarnos masivamente por valor agregado en todos los rubros.

Trabajamos mucho, ganamos poco. Esa es la trampa. Y de esa trampa no se sale trabajando más horas; se sale trabajando con más inteligencia.

Uno de los ejemplos más sangrantes de cómo el sistema le falla al productor es el acceso a la tecnología química y biológica.

Imaginen que enviamos a un soldado a la guerra moderna. Su enemigo tiene drones, visión nocturna y chalecos de última generación. A nuestro soldado, por valiente que sea, lo enviamos con un fusil de la Segunda Guerra Mundial y un uniforme de tela. ¿Quién va a ganar?

Eso hacemos con nuestros agricultores. Debido a una parálisis institucional y burocrática vergonzosa, el registro de nuevas moléculas agroquímicas ha estado prácticamente congelado por años. Mientras el mundo desarrollado utiliza moléculas de “franja verde”, que son más eficientes, requieren dosis mucho menores (gramos en lugar de kilos) y son amigables con el ambiente y la salud humana, en Costa Rica obligamos al productor a seguir usando los “venenos” viejos de los años 70 y 80.

No es que el agricultor quiera contaminar. Es que el Estado no le permite usar la alternativa moderna. Le hemos negado la innovación. Y luego, con un cinismo que indigna, lo criticamos por ser poco productivo o por impactar el ambiente.

Esta barrera no es solo química; es genética. El acceso a nuevas variedades de semillas, resistentes al cambio climático o a plagas específicas, es un calvario burocrático. En un mundo donde la genética avanza a la velocidad de la luz, nosotros caminamos a paso de tortuga por culpa de reglamentos obsoletos y temores infundados.

El verdadero diferenciador en el siglo XXI no es la tierra. Tierra hay en muchos lados. Sol y agua también. El verdadero “petróleo” de la nueva agricultura es el conocimiento.

Hoy en día, una finca eficiente es una fábrica de datos. Se mide la humedad del suelo en tiempo real, se aplica el fertilizante con precisión milimétrica solo donde la planta lo necesita, se usan imágenes satelitales para detectar enfermedades antes de que el ojo humano las vea. Eso es la Agricultura 4.0.

¿Y en Costa Rica? Seguimos gestionando la mayoría de nuestras fincas “a ojo”. La asistencia técnica, que antes proveía el Estado, desapareció y no fue sustituida eficazmente. El productor promedio toma decisiones basado en la intuición o en la tradición (“siempre se ha sembrado en mayo”), cuando el clima ha cambiado radicalmente y la tradición ya no es una brújula fiable.

El Ingeniero Agrónomo Adrian Alvarado, nos pone frente al espejo de la realidad futura con una advertencia:

Ese 70% más de alimentos no saldrá de talar más bosques para sembrar más tierra. Eso sería suicida. Tiene que salir de la misma tierra (o menos) que usamos hoy. Es decir, tiene que salir de un aumento brutal de la productividad. Si no logramos ese salto cuántico, no solo dejaremos de exportar; dejaremos de comer lo nuestro.

Otro factor doloroso de esta trampa es la escala. Costa Rica es un país de minifundios. La gran mayoría de nuestras fincas son pequeñas. Y en la economía global, el tamaño importa. Un pequeño productor de dos hectáreas de maíz no puede comprar insumos al mismo precio que un gigante, ni puede mecanizar su cosecha de la misma manera. Sin embargo, el problema no es ser pequeño; el problema es estar aislado. En otros países exitosos, los pequeños son grandes porque están asociados. Pero no hablo de

*“Para el año 2050, según la FAO, se tiene que tener incrementos de producción aproximadamente del 70% para alimentar a la población mundial, y eso no se va a poder lograr con las prácticas que actualmente tenemos. La brecha entre lo que hacemos y lo que deberíamos hacer se agranda cada día que no actuamos”.*

**Adrian Alvarado, Ingeniero Agrónomo  
Fundador, Gerente General de Activa  
Agricultura 4.0**

una asociación de papel. Hablo de cooperativas modernas que gestionan la producción en bloque, que compran tecnología en conjunto, que contratan gerentes profesionales.

Aquí, muchas veces, confundimos la tenencia de la tierra con la gestión del negocio. Creemos que ser “dueño” significa hacerlo todo uno mismo: ser el agrónomo, el contador, el vendedor y el peón. Y eso, en el siglo XXI, es la receta perfecta para la quiebra.

Nos falta gestión empresarial moderna. El agricultor debe dejar de verse como un “labriego” y empezar a verse como un empresario del agro. Pero para eso, necesita formación. Nuestras universidades y colegios técnicos siguen enseñando mucha biología y poca gerencia. Enseñamos a cultivar la planta, pero no enseñamos a calcular el retorno de inversión, a gestionar el riesgo financiero o a leer un contrato de futuros.

### ***Miremos algunos ejemplos para ilustrar esta trampa.***

Sector arrocero tradicional. Durante años, se protegió la ineficiencia bajo el paraguas de la seguridad alimentaria, pero sin exigir a cambio una mejora real en los rendimientos. El resultado: productores endeudados dependiendo siempre de la fijación de precios, en lugar de depender de su eficiencia en campo. Hoy, al abrirse las compuertas, muchos están ahogados porque nunca aprendieron a nadar en aguas profundas.

Sector Ganadero. Tenemos fincas donde una vaca ocupa una hectárea entera para pastar. Eso es un desperdicio de recurso tierra imperdonable. La ganadería regenerativa y los sistemas silvopastoriles demuestran que podemos tener tres o cuatro veces más carga animal en el mismo espacio, produciendo más carne y leche, y capturando carbono al mismo tiempo. La tecnología existe, está probada aquí mismo en Costa Rica, pero no se masifica. ¿Por qué? Porque no hay financiamiento para la transición y porque la extensión técnica no llega.

Lo más grave de esta trampa no son los números rojos en los balances bancarios; es el costo humano. La baja productividad es la madre de los

bajos salarios. Un productor que apenas saca para los costos no puede pagar buenos sueldos a sus peones ni puede pagarse un buen sueldo a sí mismo. Esto crea un círculo vicioso de pobreza. Como el campo no paga bien, la mano de obra joven y calificada huye. “Nadie quiere coger café”, escuchamos todos los años. Y es cierto. Pero la pregunta incómoda es: ¿querrían coger café si la actividad fuera tan rentable y tecnificada que permitiera pagar salarios competitivos y ofrecer condiciones laborales dignas, tal vez operando máquinas en lugar de canastos al hombro?

La baja productividad condena al campo a ser sinónimo de pobreza. Y mientras sea así, el relevo generacional será imposible. Ningún padre quiere que su hijo herede una vida de sacrificio sin recompensa.

Jorge Sauma, un hombre que ha dedicado su vida a la defensa del sector productivo desde la Corporación Bananera y otras trincheras, resume la solución con claridad:

*“Hay que mejorar definitivamente la productividad con nuevas prácticas y sobre todo con nueva tecnología”.*

**Jorge Sauma, Economista Agrícola**

No puedo hablar de productividad sin mencionar lo que pasa fuera de la finca. Porque el productor puede ser el más eficiente del mundo de la tranquera para adentro, pero si de la tranquera para afuera el sistema falla, la productividad se evapora.

Hablo de las carreteras destrozadas que convierten un viaje de dos horas en una odisea de cinco, golpeando la fruta y aumentando el flete. Hablo de la electricidad

cara que hace inviable el riego o la agroindustria rural. Hablo de la conectividad a internet. ¿Cómo vamos a pedirle a un agricultor que use sensores conectados a la nube si en su finca ni siquiera entra una llamada de celular?

El “Costo Costa Rica” es un lastre pesadísimo que el agricultor carga en su espalda, sumado al saco de abono. El Estado, al no proveer infraestructura pública de calidad, está, en la práctica, bajando la productividad de cada hectárea del país.

¿Por qué título este capítulo “Trabajar mucho y ganar poco”? Porque quiero provocar. Quiero que nos indignemos.

No es justo que el sector que nos da de comer sea el que pasa hambre. No es justo que el custodio del paisaje rural sea el más pobre.

Pero la solución no es el subsidio eterno ni el proteccionismo ciego que nos aísla del mundo. Esas son aspirinas para un cáncer. La cura real, dolorosa pero necesaria, es un choque de productividad.

***Necesitamos una revolución tecnológica en el agro. Necesitamos:***

1. Liberar el registro de insumos: Permitir que la ciencia moderna entre al campo.
2. Riego, riego y más riego: Dejar de depender de si “San Isidro Labrador quita el agua y pone el sol”. El agua debe gestionarse.
3. Agricultura de precisión: Datos para tomar decisiones, no corazonadas.
4. Educación empresarial: Transformar agricultores en agrotécnicos y empresarios.

La productividad no es una palabra técnica fría, exclusiva de los libros de texto de economía. Es la única vía para devolver la dignidad al ingreso rural. Es la herramienta para que el trabajo duro vuelva a tener sentido y recompensa.

Si logramos duplicar nuestra productividad, no solo ganaremos más dinero. Ganaremos futuro. Lograremos que un joven vea una planta de café o un estanque de tilapia y no vea “trabajo duro y pobreza”, sino que vea “tecnología, negocio y prosperidad”.

Ese es el reto. Romper la trampa. Dejar de trabajar con el cuerpo del siglo XIX y empezar a trabajar con la mente del siglo XXI. El productor está listo; lo sé porque conozco su garra. La pregunta es: ¿está listo el sistema para dejarlo volar?






## Capítulo 4

# Instituciones sin Rumbo

**Cuando el Estado  
deja solos a quienes Producen.**



*“El quehacer del rector del sector es justamente poder atender y brindar los servicios necesarios que se requieren para que mejoren, se incrementen, se innove. Si la rectoría no tiene la capacidad de orquestar, el sector toca desafinado”.*

**Gloria Abraham, Ex Ministra de Agricultura y Ganadería**

Si hay un capítulo en este libro que escribo con una mezcla de frustración intelectual y dolor patriótico, es este. Y digo dolor porque soy un creyente ferviente en la función pública. No pertenezco a esa corriente de pensamiento que cree que el Estado debe desaparecer o reducirse a su mínima expresión. Al contrario, creo que un país pequeño como Costa Rica necesita un Estado fuerte, inteligente y estratégico para navegar las aguas turbulentas de la globalización.

Sin embargo, el amor por la institucionalidad no puede cegarnos ante la realidad. Y la realidad, si somos brutalmente honestos, es que nuestro aparato institucional agropecuario se ha convertido en un laberinto kafkiano.

Lo que alguna vez fue el motor del desarrollo rural, el orgullo de la administración pública de los años sesenta y setenta, es hoy una maquinaria pesada, oxidada y, en muchos casos, desconectada de las necesidades del productor que se levanta a las cuatro de la mañana.

Tenemos un diseño institucional pensado para una Costa Rica que ya no existe. Fue creado para un país de economía cerrada, de productores de subsistencia y de comunicaciones lentas. Hoy, en la era de la inteligencia artificial, el comercio electrónico y los tratados de libre comercio, seguimos operando con la lógica del papel carbón y el sello de hule.

El diagnóstico es severo: fragmentación, duplicidades y una ausencia alarmante de conducción estratégica. Las instituciones que nacieron para ser el viento en las velas del agricultor, hoy son, con demasiada frecuencia, el ancla que le impide avanzar.

Empecemos por la cabeza. En teoría, tenemos un Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG) que funge como “Rector” del sector. La palabra rector viene del latín rector, que significa “el que rige”, “el que gobierna”, “el que dirige”.

En la práctica, sin embargo, hemos vaciado de contenido ese concepto. Hoy tenemos un Ministerio que está ahogado en la operatividad diaria, apagando incendios menores, firmando permisos y atendiendo emergencias, sin tiempo ni recursos para levantar la mirada y trazar la ruta de navegación a diez o veinte años plazo.

Pero el problema es más profundo que la falta de tiempo. Es un problema de diseño legal y político. El Ministro de Agricultura es, en el papel, el jefe del sector.

*Pero en la realidad, se enfrenta a lo que el Doctor en Ciencias Agronómicas, Oscar Arias Moreira describe con una agudeza lapidaria: “La estructura del sector agropecuario hay que hacerle una cirugía mayor... es una Federación de feudos compuesta por 11 instituciones... que son un fin en sí mismo. Cada una tiene su propia ley, su propia junta directiva y su propia agenda”.*

Esta “Federación de Feudos” es ingobernable. El Ministro puede dar una directriz, pero si la junta directiva de una institución autónoma dentro del mismo sector (como el CNP, el INDER o INCOPECA) decide lo contrario, la directriz se convierte en papel mojado.

Hemos creado un archipiélago de islas institucionales. Cada isla defiende su presupuesto, sus plazas y su parcela de poder. Y en medio de ese archipiélago, el productor naufraga tratando de navegar de una isla a otra. No hay una visión país unificada; hay once visiones institucionales compitiendo entre sí. La rectoría no debe ejecutar; debe dirigir, coordinar y evaluar resultados. Y hoy, lamentablemente, no está haciendo ninguna de las tres con la fuerza necesaria.

**EL LABERINTO  
DE LA DUPLICIDAD:  
¿QUIÉN MANDA AQUÍ?**

Analicemos el mapa de este laberinto. Tenemos al MAG, al INDER (Instituto de Desarrollo Rural), al CNP (Consejo Nacional de Producción), al INTA (Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria), al SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal), al SFE (Servicio Fitosanitario del Estado), a INCOPESCA, y sumemos a las corporaciones arroceras, bananeras, cafetaleras...

***La pregunta obligada es: ¿son necesarias tantas estructuras?***

La duplicidad es el cáncer de la eficiencia. Tenemos extensionistas del MAG y gestores del INDER visitando a veces las mismas comunidades, pero con formularios diferentes y enfoques distintos. Tenemos laboratorios de investigación dispersos, comprando equipos similares, en lugar de tener centros de excelencia unificados.

Para el productor, esto se traduce en una carrera de obstáculos. Rigoberto Vega, fue un hombre que vivió la realidad del campo día a día desde la dirigencia en la zona de San Carlos y a nivel nacional. Puso el dedo en la llaga:

*“Es importante hacer una reestructuración institucional del MAG... hemos visto una gran dispersión de autoridad. El agricultor no sabe a quién acudir o, peor aún, recibe órdenes contradictorias de dos funcionarios del mismo Estado”.*

**Rigoberto Vega,**  
**Líder del Sector Agropecuario**

Imaginemos a un emprendedor que quiere exportar queso artesanal. Primero debe lidiar con SENASA para la salud animal. Luego con el Ministerio de Salud para el permiso de funcionamiento. Luego con la Municipalidad para la patente. Si quiere crédito, va al Sistema de Banca para el Desarrollo, que le pide requisitos que dependen de las otras instituciones.

En lugar de tener una “Ventanilla Única” donde el Estado lo reciba, lo oriente y le facilite el camino, el emprendedor se encuentra con un muro tras otro. El Estado no actúa como un sistema integrado; actúa como un conjunto de ventanillas desconectadas. Y en cada ventanilla le piden la fotocopia de la cédula que ya entregó en la ventanilla anterior.

**El Consejo Nacional de Producción (CNP).** Para quienes crecimos escuchando las historias de nuestros abuelos, el CNP tiene un aura casi mítica. Fue la institución que estabilizó precios, que construyó silos graneleros, que garantizó que nunca faltara el arroz y los frijoles en la mesa del tico.

Pero la nostalgia es mala consejera en política pública. El CNP de hoy no es el de 1970. Al perder sus funciones de estabilización de precios y comercialización masiva tras la apertura económica, la institución entró en una crisis de identidad de la que no ha logrado salir.

Hoy, gran parte de su energía se va en administrar el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), comprando comida para escuelas, cárceles y hospitales. La idea es noble: asegurar mercado al pequeño productor. La ejecución, sin embargo, es deficiente.

El CNP se ha convertido, en muchos casos, en un intermediario costoso e ineficiente. Paga tarde al productor (a veces con atrasos de meses que quiebran al pequeño agricultor que no tiene espalda financiera) y vende caro a las instituciones (encareciendo el costo de los comedores escolares).

Mantener una estructura gigantesca para administrar un programa de compras es un lujo que no nos podemos dar. El CNP necesita una reinversión total o una integración estratégica. No podemos seguir sosteniendo instituciones por el simple hecho de que “siempre han estado ahí”.

**El Instituto de Desarrollo Rural (INDER)**, sucesor del antiguo IDA, tiene la misión vital de transformar los territorios rurales. Ya no se trata solo de repartir tierra (reforma agraria), sino de generar desarrollo integral.

Sin embargo, el INDER a menudo se ve atrapado en la gestión de conflictos de tierras heredados de décadas pasadas, actuando más como una inmobiliaria estatal que como una agencia de desarrollo económico. Tienen recursos, sí, pero la articulación con el MAG y con PROCOMER es débil.

Entregamos una parcela a una familia campesina, lo cual es bueno. Pero si esa parcela no viene acompañada de carretera, electricidad trifásica, internet de alta velocidad, asistencia técnica de punta y acceso a mercados, no estamos entregando una solución; estamos entregando una trampa de pobreza. Estamos “anclando” a la gente a la pobreza rural bajo la ilusión de la propiedad.

El desarrollo rural del siglo XXI no es agrario; es territorial. Implica agroindustria, turismo, servicios ambientales y tecnología. Y para eso, el INDER no puede actuar solo; debe ser parte de un engranaje mayor que hoy no está conectado.

En un país exportador como el nuestro, la sanidad es el pasaporte.

**El Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) y el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE)** son los guardianes de nuestra reputación internacional. Su labor técnica es reconocida y vital.

Sin embargo, existe una tensión constante entre el control y la facilitación. A menudo, estas instituciones actúan con una mentalidad excesivamente “policial”. El enfoque es encontrar el error para sancionar o detener, en lugar de acompañar para corregir y exportar.

El “silencio positivo” es una utopía en nuestro sistema. El trámite duerme el sueño de los justos en un escritorio, y mientras tanto, la oportunidad de mercado se pierde. La fruta se pudre esperando un sello. El contenedor pierde el barco esperando una firma.

Necesitamos un cambio cultural en estas instituciones. Deben entender que su éxito no se mide por cuántas multas ponen o cuántos cargamentos detienen, sino por cuánto logramos exportar de manera segura y cumpliendo las normas. Deben ser socios del éxito del productor, no sus enemigos.

La ciencia debe primar sobre la ideología o la burocracia. Hemos visto casos donde el registro de moléculas modernas o biotecnología se detiene no por razones científicas, sino por temores administrativos o falta de personal capacitado para evaluar las nuevas tecnologías. Eso es inaceptable.

Una de las consecuencias más graves de la debilidad institucional es lo que yo llamo el “apagón estadístico”. ¿Cuántas hectáreas de tomate hay sembradas hoy en Costa Rica? ¿Cuál es el costo de producción real de un kilo de cebolla en Cartago versus uno en Zarcero? ¿Cuántos litros de leche produce el sector caprino?

La respuesta honesta es: no lo sabemos con certeza. El MAG perdió su capacidad de generar datos duros y actualizados. La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) hace esfuerzos heroicos, pero carece de los recursos para tener un sistema de información en tiempo real.

Estamos diseñando políticas públicas basadas en intuiciones, en presiones de grupos de interés o en datos del censo agropecuario de hace años. Es como pilotar un avión en medio de una tormenta con el altímetro roto y sin radar.

En la era del Big Data, donde las empresas privadas saben qué compramos antes de que lo sepamos nosotros mismos, el Estado costarricense sigue tomando decisiones “a ojo de buen cubero”. Sin datos, no hay política de precisión. Sin datos, no podemos medir el impacto. Sin datos, estamos condenados a repetir los errores y a desperdiciar los escasos recursos.

Todo este aparato institucional tiene un costo. Y es alto. Una parte enorme del presupuesto del sector agropecuario se va en “gasto inercial”: salarios, anualidades, alquileres de edificios, vehículos, gasolina para reuniones en San José.

¿Cuánto de cada colón que se invierte en el presupuesto del MAG llega realmente a la finca en forma de valor agregado para el productor? La cifra es vergonzosamente baja. Hemos engordado la cabeza administrativa y hemos atrofiado el cuerpo operativo.

Tenemos excelentes profesionales en el sector público, gente con maestrías y doctorados, que pasan el 80% de su tiempo llenando informes que nadie lee, en lugar de estar en el campo transfiriendo ese conocimiento. Hemos convertido a nuestros agrónomos en burócratas.

La institucionalidad se ha vuelto rígida. Mover una plaza de una oficina central a una región rural es una odisea legal. Comprar un equipo de laboratorio moderno puede tomar dos años de licitaciones. Mientras tanto, la plaga avanza en semanas.

Ante este panorama, la tentación política de siempre es “crear una nueva institución” o “pasar una nueva ley”. El problema no es de cantidad; es de articulación.

Necesitamos transitar de un conjunto de instituciones dispersas a un verdadero Sistema Nacional de Competitividad Agroalimentaria. Un sistema donde la rectoría sea fuerte y vinculante.

- 1. Rectoría Estratégica:** El Ministro debe tener el poder legal para ordenar a las instituciones autónomas del sector. Se debe acabar la autonomía mal entendida que permite que cada quien reme para su lado.
- 2. Fusión y Racionalización:** Debemos tener la valentía política de fusionar lo que está duplicado. ¿Necesitamos laboratorios en tres instituciones distintas? Unifiquemos.
- 3. Digitalización Total:** El expediente del productor debe ser uno solo, digital y accesible por todas las entidades. Cero papel. Trámites en línea con tiempos de respuesta garantizados.
- 4. Extensión Digital y Presencial:** Recuperar la extensión, pero no como era antes. Una extensión híbrida, usando tecnología móvil para llegar a miles, y visitas presenciales para los casos complejos.

Mi visión es la de un Estado que habilita y no estorba. Un Estado que pone la cancha, pinta las rayas, asegura que el árbitro sea justo, pero deja que los jugadores (los productores y empresarios) jueguen el partido.

Hoy, el Estado quiere jugar de portero, defensa y delantero, y además ser el árbitro. Y lo hace mal en todas las posiciones.

El productor no pide regalos. Pide reglas claras. Pide que si cumple con los requisitos, el permiso salga en tres días, no en tres meses. Pide que si hay una nueva plaga, el Estado tenga la respuesta técnica lista, no que empiece a formar una comisión para estudiar el problema.

La reforma institucional es la madre de todas las batallas. Sé que toca intereses gremiales, sindicales y políticos. Sé que es impopular hablar de reestructuración. Pero si no arreglamos el vehículo, no importa cuán bueno sea el conductor ni cuán clara sea la ruta; no llegaremos a ningún lado. Las instituciones nacieron para servir al ciudadano, no para servirse a sí mismas. Nacieron para ayudar al campesino a salir de la pobreza, no para administrar la pobreza eternamente.

Es hora de romper los feudos. Es hora de conectar las islas. Es hora de entender que en el siglo XXI, la agilidad institucional es tan importante como la fertilidad del suelo. O nos modernizamos, o nuestro aparato estatal terminará asfixiando lo poco que queda de nuestra vocación productiva.


El agricultor sigue sembrando esperanza cada mañana. Lo mínimo que puede hacer el Estado es no pisotear esa semilla con la bota de la burocracia.



Capítulo 5

# Ambiente y Producción

**Una Falsa Pelea  
que nos está Empobreciendo.**



*“Lo que tenemos hoy es un acoso ambiental, es una oposición del ambientalismo contra el productivismo innecesaria porque deberían ir de la mano. El agricultor es el primer interesado en cuidar su recurso, pero se le trata como un enemigo”.*

**Álvaro Sáenz,**

**Ex presidente de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria**

Amo a Costa Rica. Amo el verde intenso de nuestros bosques nubosos, la fuerza de nuestros ríos y la biodiversidad explosiva que nos ha hecho famosos en el mundo entero. No hay mayor orgullo para mí, cuando viajo al extranjero, que decir que vengo de un país que abolió el ejército y decidió invertir en la paz y en la naturaleza. Esa es nuestra carta de presentación y nuestro legado moral.

Sin embargo, ese amor profundo por nuestra riqueza natural no me impide ver una distorsión peligrosa que ha crecido como la mala hierba en nuestro debate nacional. Durante las últimas dos décadas, nos han vendido una mentira repetida mil veces hasta convertirla en dogma: la idea de que existe una contradicción insalvable entre producir alimentos y proteger el ambiente.

Se ha instalado una falsa dicotomía, una guerra ideológica de trincheras donde, aparentemente, hay que elegir bando. O estás con el ambiente (y por ende, contra la agricultura intensiva), o estás con la producción (y por ende, eres un depredador de la naturaleza). Esta visión maniquea, simplista y radicalizada nos está empobreciendo. Nos está llevando a un callejón sin salida donde, por querer protegerlo todo de manera estática y burocrática, terminamos descuidando a la gente que vive en esos ecosistemas.

Escribo este capítulo con la convicción de que la sostenibilidad real, la del siglo XXI, no es la del “no tocar”. La sostenibilidad verdadera es aquella que es rentable. Puede sonar duro para los oídos más idealistas, pero es una verdad económica ineludible: un productor en quiebra no puede cuidar el bosque, ni el suelo, ni el agua. La pobreza es el peor enemigo del ambiente.

Como bien señala Álvaro Sáenz al inicio de este capítulo, lo que vivimos hoy en el sector productivo se siente, muchas veces, como un “acoso ambiental”. Y utilizo esta palabra con toda la responsabilidad del caso.

Hemos construido un andamiaje legal e institucional (SETENA, MINAE, Tribunal Ambiental) que partió de una premisa noble: evitar la destrucción de nuestros recursos. Pero en el camino, la burocracia transformó la precaución en paralización. Se instaló la “presunción de culpabilidad” sobre el agricultor.

Hoy, un productor que quiere abrir un nuevo proyecto, innovar en su finca o incluso limpiar un canal para evitar inundaciones, es tratado a priori como un sospechoso. Se le exige una cantidad de estudios, permisos y trámites que hacen inviable cualquier emprendimiento pequeño o mediano.

El ambientalismo de escritorio, desconectado de la realidad rural, ha impulsado regulaciones que suenan muy bien en los foros internacionales pero que son letales en la práctica. Se prohíben actividades sin ofrecer alternativas. Se cierran puertas sin abrir ventanas.

Este acoso ha generado un resentimiento silencioso en el campo. El agricultor siente que el Estado, en lugar de ayudarlo a producir de manera más limpia, lo que quiere es que deje de producir. Y eso es peligroso, porque cuando arrinconas al productor, fomentas la ilegalidad. Si hacer las cosas bien es imposible por la tramitología, la gente termina haciéndolas mal por pura supervivencia.

Quizás el ejemplo más absurdo y doloroso de esta falsa pelea es el tema de los agroquímicos y la biotecnología.

Costa Rica tiene una de las listas de registro de moléculas más atrasadas del continente. Debido a decretos contradictorios y a una parálisis en los ministerios de Salud, Ambiente y Agricultura, hemos pasado años sin registrar nuevas moléculas.

Los grupos ambientalistas radicales celebran cada traba al registro de agroquímicos como una victoria. Pero, ¿se han detenido a pensar en el resultado real de esa política?

Al no permitir la entrada de nuevas tecnologías, obligamos al agricultor a seguir usando las herramientas del pasado. Estamos usando moléculas desarrolladas en los años 60 y 70, que son más tóxicas, requieren dosis más altas (kilos por hectárea) y son más persistentes en el ambiente.

Mientras tanto, en Europa, Estados Unidos y los países líderes de la OCDE, los agricultores usan moléculas de “franja verde” o “franja azul”. Son productos de última generación que se aplican en dosis de gramos, que son específicos para la plaga (no matan insectos benéficos) y que se degradan rápidamente sin afectar los mantos acuíferos.

La ironía es trágica: en nombre de proteger el ambiente, prohibimos la tecnología que salvaría al ambiente.

Alfredo Volio, con su experiencia técnica y empresarial, lo resume con una claridad que debería avergonzarnos como país innovador:

*“Estamos usando una tecnología en la más antigua y por falta de buscar o incorporar moléculas nuevas y que van mejor para el ambiente.”*

**Alfredo Volio,**  
**Ex Ministro de Agricultura y Ganadería**

La ciencia avanza hacia la sostenibilidad, pero nuestra burocracia nos mantiene anclados en la toxicidad del pasado.

Negarle al productor el acceso a la innovación es condenarlo a contaminar más y a producir menos. Es una política suicida. La verdadera postura ecologista debería ser exigir la modernización inmediata de nuestro arsenal agrícola, no su prohibición ciega.

Lo mismo aplica a la biotecnología. Tenemos terror a la edición genética o a las nuevas variedades resistentes, cuando estas son precisamente las que nos permitirían usar menos agua y menos pesticidas. El mundo avanza hacia una agricultura de precisión biológica, y nosotros seguimos discutiendo con argumentos de hace treinta años.

## **EL CAMBIO CLIMÁTICO**

El cambio climático no es una teoría para discusiones académicas; en el campo costarricense es una realidad que golpea el rostro del agricultor todos los días.

Lo vemos en el “Corredor Seco” de Guanacaste y el Pacífico Central, que se extiende cada vez más. Lo vemos en las lluvias torrenciales concentradas en pocas horas que lavan los suelos en Cartago. Lo vemos en la aparición de nuevas plagas y enfermedades que prosperan por el aumento de las temperaturas, como la roya en el café o plagas en las musáceas.

Ante esta emergencia, la respuesta no puede ser el repliegue. Algunos dicen: *“El clima cambió, entonces la agricultura ya no es viable aquí”*.

La respuesta debería ser la adaptación agresiva.

Necesitamos infraestructura hídrica. Es inaceptable que en un país donde llueve tanto, nuestros agricultores pierdan cosechas por sequía. El agua nos sobra en el invierno y nos falta en el verano porque no hemos construido embalses, reservorios ni sistemas de riego eficientes. Y muchas veces, no se construyen porque los permisos ambientales para hacer un reservorio son una pesadilla.

Proteger el agua no es dejarla correr hacia el mar sin usarla. Proteger el agua es gestionarla, cosecharla y utilizarla gota a gota con sistemas de

riego por goteo israelí, que permiten producir comida en el desierto.

La adaptación requiere inversión y tecnología. Requiere agricultura bajo ambientes protegidos (invernaderos) para controlar las variables climáticas. Requiere variedades genéticas resilientes. Pero si la política ambiental bloquea la infraestructura y la tecnología, nos está dejando inermes ante el cambio climático.

### **EL FALSO DILEMA EN EL MAR:**

Si en la tierra la pelea es absurda, en el mar es dramática. Costa Rica, con su inmenso territorio marino, ha caído en la trampa de creer que “conservar” significa “no pescar”.

Hemos creado Áreas Marinas Protegidas de papel, donde prohibimos la pesca a nuestros pescadores artesanales, pero no tenemos capacidad de patrullaje para evitar que flotas ilegales internacionales saqueen nuestros recursos. El resultado: nuestros pescadores se empobrecen, sus familias sufren hambre, y el recurso marino se depreda igual o peor.

Heiner Méndez, desde la presidencia de INCOPECA, lanzó una advertencia ética que no podemos ignorar:

La sostenibilidad tiene tres patas: ambiental, económica y social. Si cortamos la pata social, la mesa se cae. Un pescador con hambre no puede ser guardián del mar.

La “Economía Azul” que propongo no se basa en la veda eterna. Se basa en el manejo científico. Se basa en saber cuánto hay, cómo se reproduce y cuánto podemos extraer de manera sostenible. Se basa en la acuicultura y la

*“No podemos hablar de desarrollo sostenible si no estamos hablando de protección ambiental y protección social”.*

**Heiner Méndez,  
Ex-Presidente Ejecutivo de INCOPECA**

maricultura, que es cultivar el mar para bajar la presión sobre las especies silvestres.

Países como Noruega nos enseñan que se puede tener una industria pesquera y acuícola gigante y, al mismo tiempo, mares sanos. La clave es la tecnología, la data y la regulación inteligente, no la prohibición histórica.

Miremos a los países de la OCDE, el club de las buenas prácticas al que Costa Rica se unió recientemente. ¿Qué hacen Holanda, Francia, Nueva Zelanda o Israel? ¿Acaso dejaron de producir para ser verdes? Al contrario. Son potencias agrícolas exportadoras.

Holanda, un país minúsculo y densamente poblado, es el segundo exportador mundial de alimentos. ¿Cómo lo logran? Con una densidad tecnológica asombrosa. Sus invernaderos producen tomates con una huella hídrica veinte veces menor que la del campo abierto. Usan control biológico de plagas (insectos que comen insectos) en lugar de químicos masivos.

Ellos entendieron que la intensificación sostenible es el camino. Producir más en menos tierra. Eso es lo verdaderamente ecológico. Si duplicamos la productividad por hectárea, liberamos terreno para que vuelva a ser bosque. Si somos ineficientes y producimos poco, necesitaremos expandir la frontera agrícola, tumbando montaña, para alimentar a la misma población.

La agricultura de alta tecnología es la mejor amiga del bosque. La agricultura de subsistencia y baja tecnología es, paradójicamente, una mayor amenaza para la cobertura forestal a largo plazo.

Costa Rica tiene una marca país envidiable. Somos “Essential COSTA RICA”. El mundo nos ve como un paraíso verde. Pero no estamos cobrando por eso todo lo que deberíamos en el sector agropecuario.

Tenemos la oportunidad de oro de convertir la sostenibilidad en un valor agregado y no en un costo. El consumidor europeo, asiático y norteamericano está dispuesto a pagar más por una piña, un banano o un

café que certifique que es “Carbono Neutral”, que respeta la biodiversidad y que paga salarios justos.

Ya lo estamos haciendo con el banano, que cumple con el 100% de los requisitos más estrictos de los mercados globales. Lo hacemos con el café, cuyo modelo de NAMA (Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropriadas) es ejemplo mundial. Pero debemos escalar esto. Todo nuestro agro debe ser certificado. La sostenibilidad debe ser nuestro negocio. Además, debemos expandir el esquema de Pago por Servicios Ambientales (PSA). Hasta ahora, hemos pagado por conservar el bosque primario y secundario. Es hora de pagar por “Servicios Ecosistémicos en Paisajes Productivos”.

Si un ganadero implementa pastoreo racional y siembra árboles en sus cercas, está capturando carbono y protegiendo acuíferos. El Estado (y el mercado) debería pagarle por ese servicio. Si un agricultor hace conservación de suelos y evita la erosión, está protegiendo las cuencas hidroeléctricas. Eso tiene un valor económico.

Debemos transitar de una visión donde el ambiente es un freno, a una visión donde el ambiente es un ingreso. El “Eco-Agronegocio” es el futuro.

No podemos seguir en esta guerra civil de baja intensidad entre el MINAE y el MAG, entre ONGs y cámaras productivas. Nos desangra y nos distrae.

Podríamos resumir las hojas anteriores en un Tratado de Paz entre Ambiente y Producción. Un pacto nacional basado en la ciencia, no en la ideología:

- 1. Desbloqueo Tecnológico Inmediato:** Permitir el registro ágil de moléculas modernas y biotecnología, bajo estrictos criterios científicos pero con tiempos de respuesta de primer mundo.
- 2. Agilidad en Permisos (SETENA):** Transformar la evaluación de impacto ambiental en un proceso digital, basado en riesgo, que diferencie entre una mega obra y una pequeña mejora en finca.

- 3. Inversión en Adaptación:** Un plan nacional de infraestructura de riego y cosecha de agua.
- 4. Educación para la Sostenibilidad:** Enseñar al productor no a dejar de producir, sino a producir con las herramientas de la biología moderna.

Quiero ver un país donde el ambientalista entienda que el agricultor es su socio, porque es quien cuida el 50% del territorio nacional que no es parque nacional. Y quiero ver un productor que entienda que el ambiente es su mayor activo, su “fábrica” natural que debe cuidar para que dure cien años más.

La sostenibilidad que propone este capítulo es una sostenibilidad vibrante, llena de tractores con GPS, de drones monitoreando cultivos, de laboratorios de bioinsumos y de mercados campesinos llenos de productos sanos.

No es la sostenibilidad del museo intocable. Es la sostenibilidad de la vida, del trabajo y del progreso. Es la sostenibilidad que paga las cuentas, que educa a los hijos y que mantiene verde al país.

Esa es la visión de una Costa Rica que se atreve a mirar al 2035 sin miedo. Una Costa Rica que entiende que para ser verde, primero hay que ser próspero.






Capítulo 6

# Territorio Vivo, País Estable

**Agro, Pesca, Empleo  
y Paz Social más allá de las Ciudades.**



*“Es un sector sumamente importante... no es solamente la comida, es también nuestra paz social. Si nosotros descuidamos el agro, estamos descuidando la base misma de la convivencia pacífica en nuestros territorios”.*

**Javier Flores, Ex Ministro de Agricultura y Ganadería**

A menudo, cuando analizamos la situación del país, cometemos el error de mirar los promedios nacionales. Vemos el ingreso per cápita promedio, la tasa de desempleo promedio, o el índice de desarrollo humano promedio. Y el promedio, como bien sabemos los que hemos estudiado estadística, es una mentira piadosa que esconde los extremos. Si yo tengo dos pollos y tú no tienes ninguno, en promedio tenemos un pollo cada uno, pero en la realidad tú te mueres de hambre y yo muero de indigestión.

Mirar el mapa de Costa Rica hoy es ver dos realidades que se están divorciando peligrosamente. Es ver dos países conviviendo bajo la misma bandera, pero con destinos divergentes.

Por un lado, tenemos la Gran Área Metropolitana (GAM) y ciertos enclaves turísticos de lujo. Es la Costa Rica que sale en las revistas, la de los servicios corporativos, la de las zonas francas, la de los condominios verticales y los centros comerciales repletos. Es una Costa Rica que, con sus propios problemas de congestión y costo de vida, prospera y mira al futuro con cierta esperanza. Pero si nos alejamos apenas cincuenta kilómetros del centro de San José, si bajamos hacia las costas o nos adentramos en las zonas fronterizas, el paisaje cambia. No me refiero a la belleza natural, que sigue siendo sobrecogedora, sino al paisaje humano y social. Allí encontramos la otra Costa Rica: la rural y costera. La que se está quedando atrás. La que siente que el tren del desarrollo pasó de largo y no hizo parada en su estación.

Este capítulo no trata sobre agronomía, ni sobre técnicas de pesca. Trata sobre algo mucho más frágil y valioso: la paz social.

El agro y la pesca han sido, históricamente, los grandes estabilizadores de nuestra democracia. Han funcionado como un inmenso muro de contención contra la pobreza extrema y la violencia. Pero ese muro se está agrietando. Y lo que se filtra por esas grietas —narcotráfico, delincuencia, desintegración familiar y desesperanza— amenaza con inundarnos a todos, incluso a los que viven en las torres más altas de la capital. Porque hay una verdad ineludible que la historia nos enseña una y otra vez: cuando el campo no produce, la ciudad se enferma. Cuando la costa no pesca dignamente, el mar se vuelve ajeno y peligroso.

Costa Rica se enorgullece de ser una de las democracias más sólidas de América Latina. Nos gusta compararnos con países desarrollados y celebrar nuestra estabilidad. Pero esa estabilidad se construyó sobre un pacto social que distribuía la riqueza —o al menos las oportunidades— a lo largo y ancho del territorio. Hoy, ese pacto está roto.

Oscar Arias Moreira, con la claridad que le dan los años y la visión de estadista, comentó:

*“Tenemos una  
disparidad espantosa  
en las zonas rurales...  
la gente necesita  
comer hoy, necesita  
trabajo hoy... y eso  
nos está llevando  
a una degradación  
social muy seria que  
se percibe... en la  
criminalidad que está  
aumentando”.*

**Oscar Arias Moreira,  
Doctor en Ciencias Agronómicas**

Esa “disparidad espantosa” no es una exageración retórica. Es la realidad que veo cuando visito los cantones con menor índice de desarrollo humano. Coincidentemente, casi todos son rurales o costeros: Talamanca, Los Chiles, Matina, Buenos Aires.

En estos lugares, el Estado ha ido retirando su presencia productiva. Sí, quizás hay una escuela (a veces en mal estado) y un EBAIS, pero no hay motores económicos. Y sin motor económico, no hay empleo. Y sin empleo, la asistencia social es solo un paliativo, una curita para una hemorragia arterial.

Hemos creado lo que los sociólogos llaman “trampas de pobreza territorial”. Un joven que nace hoy en una zona rural deprimida tiene probabilidades estadísticas mucho menores de alcanzar el éxito que uno que nace en Heredia o Santa Ana. No porque sea menos inteligente o menos capaz, sino porque su entorno no le ofrece las escaleras para subir. Y aquí es donde el agro y la pesca juegan su rol insustituible. No hay ninguna otra actividad económica —ni el turismo, ni la industria tecnológica— que tenga la capilaridad del sector primario. La agricultura llega a donde nadie más llega. La pesca artesanal sostiene comunidades donde no hay hoteles de cinco estrellas ni fábricas de microchips.

Al debilitar estos sectores, hemos condenado a territorios enteros al estancamiento. Y el estancamiento es el caldo de cultivo de la degradación.

Cuando el campo deja de ser negocio, la primera consecuencia es la migración. Pero no es una migración voluntaria, de exploración o aventura. Es una migración forzada por la necesidad, un exilio económico dentro de la propia patria.

He visto con dolor cómo familias enteras abandonan sus tierras porque ya no dan para comer. ¿Y a dónde van? No van a los barrios residenciales de clase media en la ciudad. Van a los cinturones de miseria urbano-marginales. Van a engrosar los precarios de Los Cuadros, de La Carpio, de los barrios del sur de San José.

Aquí ocurre una tragedia doble. Primero, el campo pierde a su gente, pierde sus “brazos” y su conocimiento ancestral. Se vacía el territorio. Y segundo, la ciudad recibe una presión demográfica para la que no está preparada, colapsando los servicios públicos y aumentando la conflictividad urbana.

Pero hay una pérdida más sutil y dolorosa: la pérdida de la dignidad y el arraigo. El campesino en su tierra, aunque pobre, tiene dignidad. Es dueño de su tiempo, conoce su oficio, tiene un nombre en su comunidad. Es “Don Fulanito”, el que sabe cuándo sembrar el maíz. Cuando ese hombre migra al precario urbano, se convierte en un número más, en mano de obra no calificada, a menudo obligado a trabajar en la informalidad, en la seguridad privada mal pagada o en el comercio ambulante. Pasa de ser un productor de alimentos a ser un dependiente del sistema. Pasa de tener raíces a ser un desarraigado.

Este desarraigo es veneno para la sociedad. La persona que pierde su vínculo con la tierra y la comunidad es más vulnerable. Y los hijos de esos migrantes, que crecen ya no entre surcos y ríos, sino entre latas de zinc y callejones de cemento, a menudo sin la supervisión de padres que trabajan catorce horas al día, son la presa fácil de las pandillas.

La mejor política de seguridad ciudadana para San José es una política agresiva de desarrollo rural. Si generamos riqueza en el campo, frenamos la hemorragia migratoria. Si hacemos que vivir en Upala, en Coto Brus o en Nandayure sea próspero y digno, la gente se quedará. Porque el tico ama su terruño. Solo se va cuando el hambre lo expulsa.

Si la situación en el campo agrícola es preocupante, lo que sucede en nuestras costas es, sencillamente, una emergencia nacional.

Puntarenas y Limón, nuestras dos puertas al océano, ciudades que deberían ser las joyas de la corona por su potencial portuario, turístico y pesquero, son hoy los epicentros de la violencia. ¿Por qué? Porque la naturaleza, y la economía, aborrecen el vacío. Donde el Estado y la empresa lícita se retiran, el crimen organizado avanza. No existe el “vacío de poder”. Si el Estado no gobierna el mar, lo gobierna el narco.

Durante años, hemos arrinconado al sector pesquero. Hemos puesto vedas sin alternativas, burocratizado las licencias, hemos dejado que el combustible sea impagable para el pescador artesanal. Hemos empujado a miles de familias costeras a la desesperación.

Álvaro Moreno, un líder pesquero y ex presidente de INCOPECA ha visto la transformación de su amada Puntarenas, lo describe con un testimonio desgarrador:

*“Aquí estamos viviendo las consecuencias en mi ciudad en Puntarenas... gente metida en drogas, o sea no hay fuentes de trabajo y un deterioro galopante de la sociedad”.*

**Álvaro Moreno, Líder del Sector Pesquero  
y Ex Presidente de INCOPECA**

Es duro decirlo, pero tenemos que ser valientes: el narcotráfico ha encontrado en la crisis pesquera su mejor departamento de recursos humanos.

El pescador conoce el mar. Conoce las corrientes, conoce los esteros, sabe navegar de noche sin luces. Es un experto navegante. Cuando ese pescador no puede llevar sustento a su casa pescando pargo o corvina, porque se lo prohibimos o porque no es rentable, y llega un grupo criminal a ofrecerle millones por “recoger un paquete” en alta mar o por prestar su panga para logística y combustible, la tentación es brutal.

No justifico el delito. Jamás. Pero entiendo la desesperación. El hambre es mala consejera.

Hemos convertido a nuestros pescadores, guardianes naturales de nuestra soberanía marina, en vulnerables reclutas del crimen transnacional. Y la respuesta del Estado ha sido policial: más patrulleras, más arrestos, más cárceles.

Pero la policía llega cuando el delito ya se cometió. La verdadera prevención es el empleo. Un pescador que gana bien, que tiene su licencia al día, que exporta su producto y que siente orgullo de su oficio, es impermeable al narco. Un pueblo costero con plantas procesadoras, con astilleros, con turismo marino y maricultura, es un pueblo seguro.

La inseguridad en Puntarenas y Limón no se arregla solo con balazos; se arregla con empleos. Se arregla devolviéndole al mar su capacidad de generar riqueza lícita.

Hay otra dimensión de la seguridad que a menudo pasamos por alto: la seguridad alimentaria como componente de la seguridad nacional.

Un país que no puede alimentarse a sí mismo es un país vulnerable. Depender de las importaciones para comer nos pone a merced de la geopolítica mundial. ¿Qué pasa si hay una guerra global que corta las cadenas de suministro? ¿Qué pasa si una nueva pandemia cierra los puertos? ¿Qué pasa si los países productores deciden cerrar sus exportaciones para asegurar su propio consumo?

Ya vimos un ensayo de esto durante la crisis de los contenedores y la guerra en Ucrania. Los precios de los insumos y los granos se dispararon. La inflación golpeó la mesa de los costarricenses más pobres.

Tener un sector agropecuario robusto es un seguro de vida. Es saber que, pase lo que pase en el mundo, en Costa Rica habrá arroz, frijoles, leche, huevos, carne y verduras. Pero más allá de la comida, está la ocupación del territorio. Nuestras zonas fronterizas, especialmente la frontera norte, son porosas. Si esas tierras no están ocupadas por fincas ganaderas, por plantaciones de cítricos o por proyectos forestales productivos, se convierten en tierra de nadie. Se convierten en pasillos para el tráfico de personas, de armas y de drogas.

El agricultor y el ganadero fronterizo son los primeros centinelas de la soberanía. Su presencia, su actividad diaria, “civiliza” la frontera. Donde hay una lechería activa, hay caminos transitados, hay ojos vigilantes, hay comunidad.

Abandonar la producción en las fronteras es entregar las llaves de la casa al vecino o al intruso. La paz social de Costa Rica depende de que contremos nuestro territorio, y la forma más efectiva y barata de controlarlo es poniéndolo a producir.

El aspecto más doloroso de la crisis social en el campo es la pérdida de la juventud. El campo costarricense se está quedando sin herederos.

Hablo con productores de sesenta, setenta años, que tienen fincas hermosas, trabajadas con amor durante décadas. Cuando les pregunto quién seguirá con el negocio, bajan la mirada. *“Mis hijos se fueron a la ciudad”, me dicen. “Estudiaron y me dijeron: papá, yo no quiero esa vida de sufrimiento que usted llevó”.*

Y tienen razón. No podemos pedirle a un joven del siglo XXI, conectado al mundo por su celular, que se quede en el campo a vivir como en el siglo XIX.

Si no logramos que el agro sea rentable y tecnológico, perderemos el relevo generacional. Y un campo sin jóvenes es un campo muerto.

Pero el peligro social es lo que pasa con esos jóvenes. No todos logran convertirse en profesionales exitosos en la ciudad. Muchos quedan atrapados en el limbo: ni estudian ni trabajan. Son los “Ni-Nis”. Y en las zonas rurales costeras, un joven sin ocupación y sin esperanza es la víctima perfecta para la violencia.

Necesitamos una política de “Juventud Rural”. Pero no de becas asistencialistas solamente. Necesitamos llevar la fibra óptica a la finca. Necesitamos que el joven vea que puede ser un “agro-empresario” digital. Que puede manejar el riego de la finca desde su tablet. Que puede vender sus productos por Instagram. Que puede usar drones.

La tecnología es el imán para retener a la juventud. Si modernizamos el agro, los jóvenes se quedarán. Y si los jóvenes se quedan y prosperan, la paz social está garantizada por una generación más.

El concepto que quiero proponer es el de “Territorios Vivos”.

Un territorio vivo no es solo un lugar donde se siembra. Es un ecosistema social donde hay encadenamientos. Donde el productor de leche le vende a la quesera local, y la quesera contrata al transportista del pueblo, y el contador del pueblo lleva los libros de ambos. Donde el dinero circula localmente.

Cuando destruimos la rentabilidad del agro, rompemos esa cadena. El dinero deja de circular. Los comercios cierran. Los pueblos se apagan. Se convierten en “Territorios Fantasma”, pueblos dormitorio de donde la gente sale a buscar trabajo afuera, o pueblos geriátricos donde solo quedan los abuelos cuidando a los nietos mientras los padres mandan remesas desde la ciudad o desde el extranjero.

Esa no es la Costa Rica que queremos. Esa fragmentación social es el preludio de la inestabilidad política.

Miremos a nuestros vecinos de Centroamérica. Muchos de los conflictos armados y las crisis sociales profundas que han vivido tienen su origen en el abandono del campo, en la concentración de la tierra y en la falta de oportunidades rurales. Costa Rica se salvó de eso en el pasado gracias a una distribución más equitativa y a un Estado presente.

Pero no estamos vacunados contra el populismo ni contra el estallido social. Si seguimos ignorando el clamor de las zonas rurales y costeras, si seguimos permitiendo que la brecha entre la GAM y el resto del país se ensanche, estamos jugando con fuego.

Invertir en el agro y en la pesca no es un gasto; es la póliza de seguro más barata que podemos pagar para mantener nuestra paz social.

Cada colón que invertimos en reactivar una zona arrocera, en apoyar a una cooperativa de café, en construir una terminal pesquera digna o en llevar internet a un colegio técnico agropecuario, es un colón que le quitamos a la delincuencia, al narcotráfico y a la pobreza extrema.

No es un tema de caridad con el “pobrecito agricultor”. Es un tema de estrategia nacional de supervivencia.

Quiero una Costa Rica donde nacer en Los Chiles o en Golfito no sea una condena al rezago. Quiero una Costa Rica donde el mar sea fuente de vida y no escenario de crimen. Quiero una Costa Rica donde el campo y la ciudad se miren a los ojos como socios iguales en la construcción de la patria.

La paz no cae del cielo; se siembra. Y para cosechar paz, hay que sembrar justicia, oportunidades y producción. Si dejamos morir al campo, estaremos firmando, sin saberlo, el acta de defunción de nuestra excepcionalidad social. Y ese es un precio que ningún costarricense debería estar dispuesto a pagar.



Capítulo 7

# El Agricultor y el Pescador del Siglo 21

**De Oficio a Empresa;  
de Sobrevivir a Planificar.**



*“Costa Rica tiene que promover que la juventud pase de ser un agricultor simple a un agricultor preparado, capacitado, que se vea como un empresario agrícola”.*

**Edgar Medina - Director Comercial y Co-propietario de Tropifoods**

Durante los capítulos anteriores hemos navegado por la historia, hemos diagnosticado las fallas del sistema y hemos llorado las consecuencias sociales del abandono rural. Pero ha llegado el momento de mirar al protagonista de esta historia a los ojos. Ha llegado el momento de hablar del ser humano que está parado en el surco o sobre la cubierta de la lancha.

Existe una nostalgia peligrosa en nuestra cultura. Nos gusta imaginar al agricultor costarricense como ese personaje de las pinturas costumbristas: humilde, con su chonete, su machete al cinto, trabajando la tierra por pura tradición y amor a la naturaleza, casi ajeno a las preocupaciones del mundo material. Nos gusta el “concho” de los cuentos de Magón. Esa imagen es tierna y fundacional; pero si seguimos educando, legislando y tratando al productor bajo ese perfil romántico y pre-moderno, estamos condenando al sector a la extinción.

El agricultor y el pescador del siglo XXI no pueden ser solo herederos de un oficio; deben ser arquitectos de una empresa. La diferencia es abismal. El oficio se repite; la empresa se innova. El oficio busca la subsistencia; la empresa busca la rentabilidad y el crecimiento. El oficio depende de la suerte; la empresa depende de la planificación.

Este capítulo es un llamado a una revolución mental. Es la transición más difícil de todas, porque no requiere solo dinero o leyes, requiere un cambio cultural profundo. Debemos pasar de la lógica de “ver qué sale” a la de “saber qué vendo”.

Y quiero detenerme especialmente en dos figuras que han sido pilares de nuestra identidad y que hoy enfrentan la encrucijada más dramática: el ganadero y el pescador.

### **EL NUEVO GANADERO: DE TENEDOR DE TIERRA A PRODUCTOR DE PROTEÍNA Y CARBONO**

Hablemos claro sobre la ganadería. Durante años, ha sido satanizada injustamente por sectores ambientalistas radicales y urbanos que desconocen la realidad de nuestros potreros. Se ha pintado al

ganadero como el enemigo del bosque. Y reconozco que, en el pasado, bajo el modelo de “roza y quema”, hubo errores.

Pero el ganadero del siglo XXI, el que Costa Rica necesita y el que ya está emergiendo en muchas zonas, es otra cosa totalmente distinta. Ya no es un “tenedor de tierra” que suelta las vacas para que coman lo que encuentren en grandes extensiones deforestadas. Esa ganadería extensiva, ineficiente y de baja carga animal, es el pasado.

El nuevo ganadero es un empresario de la biomasa. Entiende que su finca no es solo un lugar donde viven vacas; es una fábrica compleja de proteína y servicios ambientales.

En mi visión para el 2035, el ganadero costarricense es un científico del pasto. Utiliza el Pastoreo Racional Voisin o sistemas rotacionales intensivos, donde el animal come el pasto en su punto óptimo de proteína, maximizando la producción de leche o carne por metro cuadrado, no por hectárea.

Este cambio de mentalidad —dejar de verse como “dueño de fincas” para verse como “gestor de pasturas”— lo cambia todo. Implica reducir el área de pastoreo para liberar espacio para el bosque. Implica sembrar árboles en las cercas vivas y bancos forrajeros, creando corredores biológicos donde conviven el ganado, las aves y la biodiversidad.

La ganadería moderna es un negocio de precisión. El ganadero debe saber, con datos en la mano, cuál es la ganancia de peso diaria de cada animal. Debe conocer la genética de su hato, usando inseminación artificial o trasplante de embriones para tener animales adaptados al trópico, resistentes al calor y eficientes en la conversión de alimento. Pero hay un giro más fascinante: el ganadero del futuro también es un cosechador de carbono. Gracias a la NAMA Ganadería (Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropriadas), Costa Rica está demostrando al mundo que se puede producir carne y leche “Carbono Positivo”. Es decir, que una finca bien manejada captura más gases de efecto invernadero en sus suelos y árboles de los que emiten sus vacas.

Este ganadero-empresario no solo venderá un novillo en la subasta; venderá créditos de carbono. Venderá servicios ecosistémicos. Su rentabilidad vendrá de la diversificación inteligente. Dejará de ser el “malo de la película” ambiental para convertirse en el héroe de la conservación productiva.

### **EL PESCADOR: DE CAZADOR A CULTIVADOR DEL MAR**

Si la transformación en la ganadería es urgente, en la pesca es una cuestión de vida o muerte. Históricamente, el pescador ha sido un cazador-recolector. Sale al mar, a la inmensidad azul, con la esperanza de encontrar la presa. Es una actividad de altísimo riesgo e incertidumbre. Depende de las corrientes, de la temperatura del agua, de la luna y de la suerte.

Pero en el siglo XXI, con los recursos marinos presionados por el cambio climático y la sobreexplotación global, el modelo de “caza

Como bien dice Edgar Medina: *“El agronegocio debe verse como un negocio”*. Y en el negocio ganadero de hoy, la eficiencia ambiental es sinónimo de eficiencia financiera. Una vaca que llega a peso de mercado en 20 meses en lugar de 40, es una vaca que emitió la mitad de metano y consumió la mitad de recursos para producir la misma carne. Eso es sostenibilidad real.

ciega” es insostenible. No podemos seguir enviando a nuestros pescadores a “quemar diésel” buscando un recurso que cada vez está más lejos y es más escaso.

El cambio de perfil aquí es radical: debemos transitar del pescador extractivo al productor acuícola, o al menos, al pescador tecnificado y gestor de recursos.

El futuro de la proteína marina está en el cultivo. La maricultura (cultivo en el mar) y la acuicultura continental son las fronteras que debemos conquistar. El pescador del siglo XXI debe aprender a sembrar el mar. Ya sea cultivando pargo en jaulas flotantes en el Golfo de Nicoya, produciendo ostras, o gestionando granjas de camarón sostenibles.

Esto requiere un cambio de “chip” brutal. El cazador es nómada; el cultivador es sedentario y planificador. El cazador vive al día; el cultivador invierte hoy para cosechar en seis meses.

Para aquellos que sigan en la pesca de captura (que seguirá siendo necesaria y valiosa), el perfil también debe cambiar. Ya no basta con saber tirar la red. El pescador moderno debe ser un gestor de calidad y trazabilidad.

Hoy, un pescador artesanal saca un pargo rojo precioso, lo tira en el fondo del bote sin hielo adecuado, y llega a la costa con un producto degradado que vende a precio de miseria al primer intermediario que aparece. Eso no es negocio; es subsistencia.

El perfil empresarial implica entender la cadena de frío como una religión. Implica saber sangrar de una manera más humana el pescado a bordo (técnica Ikejime japonesa, por ejemplo) y maximizar su calidad. Implica tener un celular inteligente para reportar la captura antes de llegar a puerto y subastarla digitalmente a restaurantes de San José o compradores internacionales, saltándose al intermediario abusivo.

El pescador del siglo XXI debe saber de biología marina para respetar las vedas no por miedo a la multa, sino por entendimiento de que está

cuidando su capital (los peces juveniles). Debe ver el mar no como una mina inagotable, sino como una cuenta de ahorros que da intereses solo si no nos comemos el capital.

## **EL AGRICULTOR COMO BIO-FINANCIERO**

Volvamos a la tierra agrícola. La complejidad del entorno actual exige que el productor domine tres lenguajes que antes parecían ajenos al campo: el lenguaje de la biología avanzada, el lenguaje de los datos y el lenguaje financiero.

**1. Biología Avanzada:** Ya no basta con saber que “el abono 10-30-10 es bueno”. El agricultor debe entender qué pasa en la rizosfera (la raíz de la planta). Debe entender de microbiología de suelos. Debe saber cómo funcionan los bioestimulantes. La agricultura química de receta está dando paso a una agricultura biológica de conocimiento. El productor debe ser capaz de diagnosticar su cultivo como un médico diagnostica a un paciente, no aplicando “bombas” químicas a ciegas, sino tratamientos específicos.

**2. El lenguaje de los Datos:** Adrian Alvarado, con su visión desde el sector de la caña (uno de los más tecnificados), nos lanza una verdad ineludible: “Esta nueva agricultura... está definiendo el nuevo perfil del profesional, pero también está definiendo el nuevo perfil del agricultor. Hoy, un dron puede sobrevolar una plantación de arroz o de piña y decirnos, con mapas de calor, dónde falta nitrógeno o dónde hay estrés hídrico. Pero esa tecnología es inútil si el agricultor no sabe qué hacer con esa información. Necesitamos productores que no le tengan miedo a la pantalla del computador. Que vean en el dato una herramienta tan esencial como el azadón.

**3. El lenguaje financiero:** Aquí está quizás la pata más coja de nuestra mesa. Nuestros agricultores saben producir, pero a menudo no saben administrar. Confunden los ingresos con las ganancias. No amortizan la maquinaria. No se pagan un salario a sí mismos.

El perfil empresarial implica llevar contabilidad de costos rigurosa. Implica entender de gestión de riesgos. El clima es un riesgo, el tipo de cambio es un riesgo, el precio internacional es un riesgo. El empresario agrícola usa seguros de cosecha, usa coberturas cambiarias, diversifica sus cultivos para no poner todos los huevos en la misma canasta.

Debemos acabar con la cultura del “pobrecito agricultor” que pide condonación de deudas cada cuatro años, y construir la cultura del “empresario agrícola” que pide condiciones de crédito justas porque tiene un plan de negocios solvente.

**DE SOBREVIVIR A  
PLANIFICAR: LA  
REVOLUCIÓN  
DE LA MIRADA**

La diferencia fundamental entre el perfil antiguo y el nuevo está en el horizonte temporal.

El productor tradicional vive en el corto plazo. Su preocupación es: “¿Lloverá hoy?”, “¿Tendré para pagar la planilla el sábado?”, “¿A cómo estará el tomate la próxima semana?”. Vive en modo de supervivencia, apagando incendios.

*El empresario del siglo XXI vive en el largo plazo. Planifica.*

“Voy a renovar el 10% de mi cafetal cada año con variedades nuevas para mantener la productividad alta en el 2030”. “Voy a invertir en paneles solares para mi lechería y bajar el costo eléctrico en los próximos 15 años”. “Voy a certificar mi finca de melón para entrar al mercado europeo en dos años”.

Esa capacidad de proyectarse en el tiempo es lo que distingue al desarrollo del subdesarrollo. Pero para que el productor pueda levantar la mirada y ver el horizonte, necesita tener resuelto el suelo que pisa. Necesita un entorno que le dé estabilidad. Y ahí es donde el cambio personal se cruza con las políticas públicas que discutimos antes.

## **COMPETIR JUNTOS, NO MORIR SOLOS**

El nuevo perfil del productor también cambia su relación con el vecino. El individualismo, tan arraigado en el ser costarricense (“cada uno en su parcela”), es un lujo suicida en la economía global. El agricultor del siglo XXI entiende que es pequeño en producción, pero puede ser grande en comercialización si se une. Pero no hablo de la cooperativa tradicional que a veces se vuelve burocrática y política. Hablo de una Asociatividad 2.0. Hablo de consorcios de exportación. Hablo de alianzas estratégicas verticales.

Imaginemos a diez productores de aguacate de la Zona de los Santos. Solos, no pueden negociar con una cadena de supermercados grande; los aplastan con el precio. Unidos, con una marca común, con un centro de acopio compartido y un gerente de ventas profesional contratado por el grupo, son una fuerza.

La asociatividad moderna no es solo para “pedir ayuda” al gobierno; es para competir. Es para comprar insumos en bloque más barato (economías de escala). Es para compartir maquinaria costosa que uno solo no puede pagar. Es para pagar juntos una certificación internacional.

El perfil del nuevo productor es colaborativo. Entiende que su competencia no es el vecino de la finca de al lado; su competencia es el productor de Vietnam, de Colombia o de Perú. Y para ganar ese partido, el equipo de Costa Rica debe jugar unido.

Hay un activo intangible que el productor costarricense debe aprender a explotar: su historia.

En el mercado de commodities (materias primas genéricas), siempre perderemos. Siempre habrá alguien con más tierra y mano de obra más barata (Brasil, China) que produce soya, maíz o tilapia más barato.

Nuestra batalla es la del valor agregado. Y el valor agregado en el siglo XXI no es solo procesar, hacer mermelada en vez de vender fruta; es contar la historia.

El consumidor moderno quiere saber quién produjo su comida. Quiere saber que ese café lo cultivó una familia en Tarrazú que protege las nacientes de agua. Quiere saber que esa piña viene de una finca “Carbono Neutral”. Quiere saber que ese camarón no destruyó un manglar. El agricultor del siglo XXI es un comunicador. Vende identidad. Vende cultura. Vende paz social.

Cuando logramos que un paquete de café de Costa Rica se venda en Londres a 15 dólares, no estamos vendiendo granos tostados; estamos vendiendo la “Experiencia Costa Rica”. Y para lograr eso, el productor debe ser consciente de que él es el guardián de esa marca. La calidad, la inocuidad y la ética ambiental no son requisitos molestos; son los atributos de valor de su producto.

*¿Cómo logramos este cambio de perfil? No será por generación espontánea. Requiere una revolución educativa.*

Nuestros colegios técnicos agropecuarios (CTP) y nuestras universidades deben dejar de graduar “empleados de finca” y empezar a graduar “gerentes de agronegocios”.

El currículo debe cambiar. Menos memoria y más resolución de problemas.

- **Enseñar finanzas desde la secundaria:** cómo se hace un flujo de caja, cómo se calcula una Tasa Interna de Retorno.
- **Enseñar tecnología:** programación básica, uso de drones, interpretación de imágenes satelitales.
- **Enseñar inglés:** porque el mercado es el mundo.
- **Enseñar habilidades blandas:** liderazgo, negociación, trabajo en equipo.

Necesitamos un sistema de educación dual robusto, donde el joven aprenda haciendo en la empresa moderna, no solo en el aula teórica. Y necesitamos dignificar la profesión. Debemos borrar del imaginario colectivo la idea de que “el que no estudia termina de agricultor”. Al contrario: el agro del futuro es tan complejo que solo los que estudian mucho podrán ser agricultores exitosos.

Cierro esta parte del libro con una imagen de esperanza, pero una esperanza fundamentada en el trabajo y la transformación.

Visualizo una nueva clase media rural y costera. Veo a un ganadero en San Carlos que maneja su hato desde una tablet, que protege el bosque y vive con confort. Veo a una pescadora en Puntarenas que lidera una cooperativa de maricultura, exportando pargo fresco certificado a Estados Unidos, y cuyos hijos estudian biología marina para mejorar el negocio familiar. Veo a un cafetalero que vende su cosecha directamente a tostadores boutique en Europa, saltándose la intermediación innecesaria.

Este cambio de “Oficio a Empresa” es el corazón de la propuesta. No se trata de dejar de ser campesinos en el alma —ese amor a la tierra es sagrado—, se trata de dejar de ser pobres en el bolsillo y marginados en la sociedad.

El agricultor y el pescador del siglo XXI son la élite productiva que sostendrá al país. Son los empresarios que, gestionando el sol, el agua y el suelo con inteligencia, nos darán de comer y nos darán futuro.

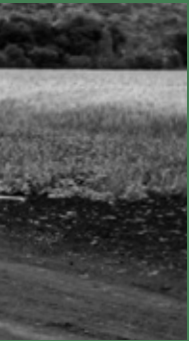
Si logramos este cambio de mentalidad, si logramos que el productor se crea su papel de empresario y el Estado le dé las herramientas para ejercerlo, no habrá reto que no podamos superar. La mesa está servida; falta que los comensales —nosotros, los productores— tomemos los cubiertos con firmeza y empecemos a escribir la nueva historia.



## Capítulo 8

# Productividad con Nombre y Apellido

**Tecnología, Datos,  
Precisión y Conocimiento Aplicado.**



*“Yo soy economista y para mí los datos son indispensables para la toma de decisiones. En el Ministerio de Agricultura no tenemos datos. El Estado tiene que ser un catalizador, pero sin información real, estamos adivinando”.*

**Víctor Carvajal, Ministro de Agricultura y Ganadería**

Respiremos profundo. Hemos navegado juntos por la historia de nuestros aciertos y por la crónica de nuestros descuidos. Hemos sentido el dolor del abandono y la urgencia del cambio. Pero aquí, justo en este punto del libro, quiero pedirles que cambiemos la mirada. Quiero que dejemos de ver lo que perdimos para empezar a visualizar, con nitidez y emoción, lo que podemos ganar.

Empieza el tiempo de la solución. Y esa solución tiene una palabra clave, una palabra que a veces suena fría en boca de los economistas, pero que en el campo significa comida, dinero y dignidad: Productividad. Pero no hablo de cualquier productividad. No hablo de la vieja escuela de “exprimir la tierra”. La Productividad debe ser Política de Estado, pero una productividad con nombre y apellido. La Inteligencia Productiva.

Durante mucho tiempo hemos confundido el esfuerzo con el resultado. En nuestra ética del trabajo, admiramos al que suda más, al que llega más cansado a la casa. Pero en el siglo XXI, el éxito no depende de cuánto sudas, sino de cuánto sepas. No se trata de trabajar más duro (nuestros agricultores ya trabajan hasta el agotamiento), se trata de trabajar mejor.

La agricultura del futuro, esa que ya está tocando a nuestra puerta, no es ciencia ficción. No es una película futurista lejana. Es el uso de drones zumbando sobre los cañales, de sensores enterrados en la tierra cafetalera escuchando el palpitante de las raíces, de satélites que nos dicen cuándo va a llover con precisión de horas.

Es hora de encender la luz en el campo costarricense.

Víctor Carvajal, con su mente de economista, lo dijo con una franqueza que golpea: *“En el Ministerio de Agricultura no tenemos datos”*. Esa frase debería quitarnos el sueño. ¿Cómo hemos pretendido dirigir un sector estratégico para la seguridad alimentaria nacional basándonos en corazonadas? Durante décadas, el agricultor ha mirado al cielo y ha dicho: *“Creo que va a llover, voy a tirar el abono”*. Ha mirado la planta y ha dicho: *“Se ve un poco triste, le voy a echar este líquido”*.

Esa gestión basada en la intuición fue valiosa cuando el clima era predecible y los márgenes de ganancia eran amplios. Hoy, con el clima impreciso y los márgenes estrechos, la intuición es un suicidio financiero.

Mi propuesta es digitalizar el campo. Necesitamos pasar de la “Agricultura de Opinión” a la “Agricultura de Datos”. Imaginemos un Costa Rica donde cada finca, por pequeña que sea, es una estación generadora de información. Donde el productor sabe exactamente el pH de su suelo metro por metro, no en promedio. Donde sabe cuánta radiación solar recibió su cultivo hoy.

Los datos son el nuevo fertilizante. Si tenemos datos, podemos predecir cosechas. Si podemos predecir cosechas, podemos negociar precios a futuro con los supermercados o las bolsas internacionales. Si tenemos

datos, el banco nos presta dinero porque el riesgo baja. El “apagón de datos” del que hablamos antes se combate encendiendo la fibra óptica en la ruralidad.

Entremos ahora en materia de lo que significa la “Agricultura de Precisión”. Tradicionalmente, la agricultura ha funcionado con la lógica de la “escopeta”: disparamos a todo para pegarle a algo. Si tenemos una plaga en una esquina del lote, fumigamos todo el lote “por si acaso”. Si una parte del suelo es pobre, fertilizamos todo el terreno igual. Esto es un desperdicio colosal de dinero y un impacto ambiental innecesario. La tecnología nos permite cambiar la escopeta por el bisturí. Con la agricultura de precisión, tratamos a cada planta como un individuo.

El uso de drones es el ejemplo más visual de esta revolución. Un dron equipado con cámaras multispectrales puede sobrevolar una plantación de piña o de arroz y decirnos, con un mapa de colores, exactamente dónde hay estrés hídrico, dónde falta nitrógeno o dónde está empezando un foco de hongos, días antes de que el ojo humano pueda verlo.

Con esa información, el agricultor envía el dron de aplicación (o el tractor inteligente) a aplicar el remedio solo en el punto afectado. El resultado es mágico:

- 1. Ahorro económico:** Se usa hasta un 40% menos de agroquímicos y fertilizantes. Eso es dinero directo al bolsillo del productor.
- 2. Salud ambiental:** Menos químicos en el suelo y en el agua. La precisión es la mejor amiga de la ecología.
- 3. Eficiencia hídrica:** Con sensores de humedad, regamos solo cuando la planta tiene sed. Con esta tecnología podemos reducir el uso de agua en un 80% en comparación con el riego por inundación o aspersión ciega.

Adrian Alvarado, líder que ha visto la transformación en el sector de la caña, lo define magistralmente:

*‘La agricultura se está transformando... definida como la agricultura de precisión o agricultura 4.0. No es una moda, es la única forma de mantenernos vivos en el mercado global’.*

**Adrian Alvarado,**  
**Gerente General de FEDECAÑA**

Costa Rica tiene talento humano, tenemos ingenieros de software, tenemos agrónomos brillantes. Solo nos falta conectar los cables.

## **LA GUERRA SE GANA CON ARMAS MODERNAS**

Hay un tema espinoso que debemos abordar con valentía y sin tabúes: la biotecnología y las nuevas moléculas.

A veces siento que le estamos pidiendo a nuestros agricultores que vayan a la guerra contra

competidores armados con misiles láser, mientras nosotros les damos un tenedor. Les exigimos competir con Brasil, con Vietnam, con Holanda, pero les prohibimos usar las herramientas que esos países usan a diario.

La biotecnología no es el enemigo. Es la ciencia de la vida aplicada a la producción. Necesitamos semillas mejoradas genéticamente para resistir la sequía. Necesitamos variedades de café que no se enfermen de roya. Necesitamos bacterias benéficas que fijen el nitrógeno en el suelo para usar menos urea química. Y necesitamos, urgentemente, desbloquear el registro de moléculas modernas de protección de cultivos.

Es una irresponsabilidad ética y ambiental obligar al productor a usar pesticidas viejos, de franja roja, altamente tóxicos y que requieren dosis de kilos por hectárea, simplemente porque la burocracia o el prejuicio ideológico bloquean el registro de moléculas nuevas. Las nuevas moléculas son “inteligentes”: actúan sobre enzimas específicas de la plaga, son inocuas para los humanos y las abejas, y se usan en dosis de gramos.

*“Si se le niega a un país [el acceso a tecnología] pues es una agresión definitivamente”.*

Menciona Adrián Alvarado. Estaríamos condenando a nuestros productores a la obsolescencia y, eventualmente, a la desaparición. La tecnología es un derecho del productor para garantizar su bienestar y el de la sociedad”.

Mi propuesta es un “Fast Track Tecnológico”. Que el Estado costarricense reconozca automáticamente los registros de insumos y biotecnología aprobados por agencias de alto rigor científico como la EPA (EE.UU.) o la EFSA (Europa). Si es bueno para un

agricultor francés o estadounidense, y seguro para un consumidor de esos países, ¿por qué sometemos al agricultor tico a cinco años de trámites redundantes?

## **TECNOLOGÍA PARA TODOS**

Ahora, sé lo que algunos estarán pensando al leer esto: *“Jorge, eso suena muy bonito para las grandes transnacionales de la piña o el*

*banano, pero ¿qué pasa con el pequeño agricultor de Tierra Blanca o de Puriscal? ¿Cómo va a comprar un dron si no tiene para comer?”.*

Esa es la pregunta del millón. Y mi respuesta es tajante: La brecha tecnológica es hoy la principal fuente de desigualdad. Si dejamos que la tecnología sea un lujo de ricos, mataremos al pequeño productor. Por eso, la propuesta país no es solo “permitir” la tecnología, sino “democratizarla”.

El Estado, a través de una Banca para el Desarrollo reformada y un sistema de extensión moderno, debe ser el puente.

- 1. Uberización de la maquinaria:** El pequeño productor no necesita comprar un dron de \$15,000. Necesita pagar por el servicio de vuelo, que cuesta \$50 por hectárea. Necesitamos fomentar empresas de servicios tecnológicos (Startups Agrícolas) que brinden estos servicios a los pequeños.
- 2. Cooperativas 4.0:** Las cooperativas y centros agrícolas deben comprar maquinaria de alta tecnología para uso común de sus afiliados. Un sensor de suelo puede ser compartido. Una cosechadora inteligente puede rotar entre fincas.

- 3. Conectividad Rural:** Nada de esto funciona sin internet. La política de productividad pasa, obligatoriamente, por llevar fibra óptica y 5G al último rincón rural. El internet es la carretera del siglo XXI. Sin él, el campo es un callejón sin salida.

En esta visión, el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) debe transformarse. No puede ser un ente pasivo que hace investigación académica lenta. Debe ser el Silicon Valley del Agro Tico.

El INTA debe estar probando hoy lo que comeremos en el 2030. Debe estar validando variedades de arroz que crezcan con menos agua. Debe estar investigando el uso de algas marinas para fertilización. Y, sobre todo, debe estar transfiriendo ese conocimiento al productor en tiempo real, a través de apps en el celular, no a través de folletos impresos que nadie ya lee.

La investigación debe responder a la demanda. El productor tiene un problema, y la ciencia pública y privada debe volcarse a buscar la solución.

Pero volvamos al tema humano, porque la tecnología más avanzada es chatarra si no hay un cerebro que la opere.

La “Productividad con nombre y apellido” requiere un cambio en el software mental de nuestra gente. Necesitamos jóvenes que sepan programar el riego desde su smartphone. Necesitamos agrónomos que sean analistas de Big Data.

Imaginemos los Colegios Técnicos Profesionales (CTP) convertidos en centros de innovación. Donde los muchachos no aprendan a usar el azadón (que ya lo saben), sino a pilotar drones, a interpretar imágenes satelitales, a gestionar comercio electrónico.

Si le damos tecnología de punta a la juventud rural, el campo tomará vida otra vez. Se vuelve un reto intelectual. Se vuelve un lugar donde se puede innovar y ganar dinero. Esa es la mejor política de relevo generacional.

Permítanme ilustrar esto con nuestro cultivo insignia: el café.

Hoy, el caficultor promedio fertiliza “a ciegas” y cosecha “a barrer”. En el modelo de productividad inteligente:

1. El caficultor recibe una alerta en su celular: “Riesgo de roya alto en el sector norte de su finca por humedad excesiva. Aplicar preventivo biológico hoy”. (Datos + Precisión).
2. Analiza su suelo y descubre que el sector sur tiene acidez alta. Aplica cal solo ahí, ahorrando dinero. (Eficiencia).
3. Utiliza una variedad híbrida F1 de alta productividad y excelente taza. (Genética).
4. Cosecha solo la cereza madura, garantizando calidad premium, y registra la trazabilidad en Blockchain para que el comprador en Alemania vea toda la historia. (Valor agregado).

El resultado: duplica su producción, baja sus costos y vende más caro. Eso es Productividad con Nombre y Apellido. No es magia; es técnica.

Costa Rica está ante una bifurcación histórica. Un camino es seguir haciendo lo mismo, quejándonos del clima y de los precios, subsidiando la ineficiencia y viendo cómo nuestros hijos se van del campo. Ese es el camino del estancamiento y la pobreza.

El otro camino, es el del Salto Cuántico. Es abrazar la revolución tecnológica con la misma pasión con la que nuestros abuelos abrazaron el café hace dos siglos.

Tenemos el tamaño perfecto como país para ser un laboratorio mundial de agricultura tropical inteligente. Tenemos la marca verde. Tenemos la gente educada. Solo nos falta la decisión política y gremial de decir: “Vamos a modernizarnos”.

Productividad no es una mala palabra. Es la única forma ética de producir alimentos en un mundo con recursos limitados. Producir más con menos.

Hacer más con inteligencia.

Invito a cada agricultor, a cada ganadero y a cada pescador a que no vea la tecnología como una amenaza que lo va a sustituir, sino como el superpoder que estaba esperando. El dron no sustituye al ojo del agricultor; lo potencia. El dato no sustituye la experiencia; la valida.

Volvamos a producir, sí. Pero esta vez, hagámoslo con la herramienta más poderosa que Dios nos dio: la inteligencia.





Capítulo 9

# Financiar el Futuro Productivo del País

**Crédito Inteligente,  
Manejo del Riesgo y Reglas Claras.**



*‘El agricultor no experimenta, no quiere hacer cosas nuevas por miedo a equivocarse... porque cuando le va bien más bien lo copian, cuando le va mal nadie lo ayuda.*

**Victor Umaña, Economista y Experto en Agronegocios**

A lo largo de las innumerables conversaciones que he tenido para dar forma a este libro, hubo un momento que se repitió casi como un ritual doloroso en cada visita a una finca, en cada reunión con cámaras gremiales y en cada entrevista con expertos. Después de hablar de la pasión por la tierra y de los sueños de innovación, la conversación siempre chocaba con un muro de concreto: el dinero. O mejor dicho, la ausencia de un sistema financiero que entienda qué significa sembrar.

No pretendo en este capítulo venir a dar lecciones de banca a los banqueros, ni de economía a los economistas. Lo que pretendo es transmitir, con la mayor fidelidad posible, la angustia compartida por todo un sector que se siente asfixiado financieramente. Las propuestas que aquí expongo no son inventos míos de madrugada; son la síntesis del sentido común de cientos de productores que me han dicho: *“Don Jorge, tenemos las ganas, tenemos la tierra, pero el banco nos tiene amarrados”*.

El financiamiento actual del agro costarricense no es un motor; es, en el mejor de los casos, un respirador artificial para mantener al paciente vivo pero en coma, y en el peor, una camisa de fuerza que impide cualquier movimiento brusco hacia el crecimiento.

Si queremos transformar el agro, debemos transformar primero la forma en que fluye el capital hacia el campo. Porque, seamos honestos: no se puede hacer agricultura del siglo XXI con instrumentos financieros de la edad media.

El problema raíz, según me han explicado con paciencia productores de arroz, café, ganadería y pesca, es un divorcio fundamental entre dos lógicas que no conversan entre sí: la lógica biológica y la lógica financiera comercial.

El sistema bancario tradicional está diseñado para el comercio y la industria urbana. Una tienda compra zapatos hoy, los vende mañana y genera flujo de caja diario o semanal. Una fábrica produce tornillos todos los días. Para ellos, un préstamo con cuotas mensuales fijas y una tasa de interés compuesta tiene todo el sentido del mundo.

Pero la agricultura es distinta. La agricultura obedece a los ciclos de la naturaleza, no al calendario gregoriano ni a los cierres contables trimestrales.

Un cafetalero invierte hoy, y ve el primer retorno significativo de esa inversión tres o cuatro años después. Un ganadero que decide mejorar su genética invierte en un embrión hoy, y verá el dinero de vuelta cuando ese animal sea productivo, años más tarde. Incluso en ciclos cortos como el de las hortalizas, hay meses de puro gasto y un solo momento de ingreso.

Sin embargo, nuestros bancos siguen prestando “paraguas cuando hay sol y quitándolos cuando llueve”. Exigen pagos mensuales a quien tiene ingresos anuales. Exigen garantías reales (hipotecas sobre la finca) que superan tres o cuatro veces el monto del préstamo, convirtiendo al productor en alguien “rico en activos pero pobre en efectivo”.

Esta desconexión estructural obliga al productor a financiarse de las peores formas posibles: con tarjetas de crédito personales a tasas de usura, o con las casas comerciales de insumos, que le fian el agroquímico a cambio de “amarrar” la cosecha, a precios que terminan devorando cualquier utilidad. Es, en esencia, financiar la producción con deuda de consumo. Y esa es la receta matemática para la quiebra.

Durante mi investigación, una frase de Gloria Abraham se me quedó grabada. Resume, con una imagen casi cinematográfica, la soledad del productor frente a la incertidumbre:

La agricultura es la única actividad económica que se realiza a cielo abierto, expuesta a variables que ningún gerente puede controlar totalmente. Un hotelero puede prever la ocupación; un agricultor no puede prever un huracán o una sequía prolongada con meses de antelación.

El sistema financiero actual penaliza este riesgo inherente cobrando tasas de interés más altas o, simplemente, negando el acceso al crédito. “El agro es muy riesgoso”, dicen los comités de crédito en las torres de cristal de San José. Y tienen razón, es riesgoso. Pero la respuesta no puede ser abandonar al sector, porque sin ese sector “riesgoso”, la gente en las torres de cristal no come.

*“Esta cosa es como jugar póker contra Dios, porque yo siembro pero no sé cómo me va a ir porque no sé si va a llover... o si va a haber una plaga...[Y si pierdo la mano, no pierdo unas fichas, pierdo la finca].”*

**Gloria Abraham,  
x Ministra de Agricultura y Ganadería**

El riesgo agropecuario no es una anomalía; es una característica del negocio. La solución inteligente, la que han aplicado los países desarrollados que hemos estudiado como referencia, no es evitar el riesgo, sino gestionarlo.

Y aquí es donde entra el concepto de Aseguramiento Universal.

Hoy, en Costa Rica, el seguro de cosechas es una rareza, casi un lujo. Es caro, tiene coberturas limitadas y letra pequeña que hace muy difícil cobrarlo. La propuesta que surge de las mesas de trabajo es radicalmente distinta: el seguro debe ser un requisito habilitante, no un accesorio.

Necesitamos transitar hacia Seguros Paramétricos. A diferencia del seguro tradicional, donde un perito tiene que ir a la finca a ver si la vaca se murió o si el maíz se secó (lo cual es lento y costoso), el seguro paramétrico se dispara automáticamente basado en datos. Si el satélite o la estación meteorológica detectan que en la zona de Guanacaste llovió menos de X milímetros en tal mes, el seguro paga automáticamente a todos los asegurados de esa zona. Sin preguntas, sin peritajes, sin burocracia.

Esto da liquidez inmediata para volver a sembrar. Transfiere el riesgo del clima del productor a los reaseguradores internacionales. Esto es “Financiar para Producir”.

Hablemos ahora de la capacidad de reacción. He visto en mis recorridos a productores con ideas brillantes. Saben qué tecnología necesitan, saben qué variedad nueva deberían sembrar para exportar. No les falta conocimiento, les falta gasolina.

Edgar Medina, con su pragmatismo habitual de empresario, lo diagnosticó perfectamente en una de nuestras conversaciones:

*“La gran debilidad de los agricultores es no poder tener un músculo financiero que lo respalde”.*

**Edgar Medina,**  
**Director Comercial de Tropifoods**

Esta falta de músculo financiero crea un círculo vicioso de mediocridad tecnológica. Como el banco no le presta para innovar (porque es riesgoso), el productor sigue usando tecnología vieja y barata. Al usar tecnología vieja, es menos productivo y más vulnerable al clima. Al ser menos productivo, se vuelve más riesgoso para el banco. Y el banco le cierra aún más la puerta.

Romper este ciclo es la prioridad número uno. Y aquí es donde debemos hablar, de la gran promesa incumplida: el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

El SBD nació con una intención noble y necesaria: democratizar el crédito y llegar donde la banca comercial no llega. Fue una conquista social y política aplaudida por todos.

Pero al escuchar a los beneficiarios (o mejor dicho, a los aspirantes a beneficiarios), la realidad es frustrante. El SBD se ha “bancarizado” en el peor sentido de la palabra.

Para acceder a fondos de desarrollo, a menudo se piden los mismos requisitos que para un crédito comercial: estados financieros auditados, flujos de caja proyectados con certeza absoluta, garantías reales hipotecarias. Se le pide a un emprendedor rural que cumpla con la normativa SUGEF como si fuera una corporación multinacional.

Hemos creado un monstruo burocrático que tiene mucho dinero en la panza (los fondos existen), pero que no logra digerirlo y entregarlo a quien lo necesita. Los operadores financieros (bancos, cooperativas) prefieren colocar esos fondos en actividades seguras y de bajo costo operativo, en lugar de hacer la tarea difícil de acompañar al productor.

La propuesta que recojo de los expertos no es eliminar el SBD, sino reformar su reglamento y su espíritu.

- 1. Capital Semilla y Capital de Riesgo:** El SBD debe actuar más como un fondo de inversión de riesgo (Venture Capital) que como un banco prestamista. Debe estar dispuesto a apostar por proyectos innovadores sabiendo que algunos fallarán, pero que los que funcionen transformarán el sector.

2. **El Aval como protagonista:** El productor no tiene más garantías que ofrecer. Ya hipotecó la casa y la finca. El Estado, a través del Fondo de Avaes, debe ser quien garantice la operación ante el banco. El aval debe ser automático para ciertos perfiles productivos, no un trámite adicional de seis meses.
3. **Tasa y Plazo:** Necesitamos créditos a 15 o 20 años plazo para reconversión productiva, con periodos de gracia reales de 3 a 5 años donde solo se paguen intereses (o ni eso), permitiendo que la plantación crezca y produzca antes de empezar a pagar el principal.

## **FINANCIAR EL CAMBIO CLIMÁTICO: LAS FINANZAS VERDES**

Hay una oportunidad inmensa que los expertos financieros me han señalado y que Costa Rica está desaprovechando: el dinero verde global.

El mundo está inundado de fondos que buscan inversiones sostenibles. Hay billones de dólares buscando dónde colocarse en proyectos que capturen carbono, que protejan el agua o que adapten la agricultura al cambio climático.

Costa Rica, con su marca país, debería ser el destino natural de esos fondos. Pero no hemos construido las tuberías para que ese dinero baje hasta la finca.

*¿Cómo sería la creación de Bonos Verdes Agropecuarios?*

Imaginemos que un grupo de ganaderos se compromete a transformar sus fincas en sistemas silvopastoriles (árboles + pasto). Eso captura carbono. Podemos empaquetar ese proyecto y venderlo a inversores internacionales o fondos de pensiones que buscan “impacto”. Ese dinero entra a tasas preferenciales (porque tiene componente ambiental) y financia la cerca eléctrica, el acueducto y la siembra de árboles.

El productor paga el crédito no solo con la venta de leche, sino con la

venta de los servicios ambientales o simplemente accediendo a una tasa de interés subsidiada por el componente verde. Esto es modernidad financiera. Es dejar de pedir limosna y empezar a vender valor ambiental.

Debo ser equilibrado. Varios banqueros con los que conversé, me señalaron un punto válido: existe en ciertos sectores una “cultura del no pago”. Históricamente, cada vez que había una crisis, los gobiernos pasaban leyes de condonación de deudas. Esto enseñó a muchos que pagar no era necesario, porque al final “papá Estado” arreglaba la torta. Esa cultura debe erradicarse. Es tóxica. Daña al buen pagador y destruye la confianza del sistema.

Pero la forma de erradicarla no es con dureza policial, sino con asociatividad financiera. El banco no debe ser un cobrador lejano; debe ser un socio.

*Me explicaba un gerente de una cooperativa exitosa: “Nosotros no le prestamos plata al agricultor y nos vamos. Nosotros le prestamos la plata, le damos el insumo, le ponemos el agrónomo para asegurar que lo use bien, y luego le recibimos la cosecha para asegurar el pago. Cerramos el círculo”.*

Ese modelo de Financiamiento de Cadena de Valor es el que funciona. El crédito no se da en efectivo para que se gaste en otra cosa; se da en tecnología, en insumos, en maquinaria. Y el pago se deduce automáticamente de la entrega de la cosecha. El riesgo baja para todos.

Hoy, la mayoría del crédito agrícola se usa para “refundición de deudas” o para capital de trabajo de corto plazo (pagar la planilla de la semana). Es decir, nos endeudamos para sobrevivir, para tapar un hueco abriendo otro.

Eso es pan para hoy y hambre para mañana.

La propuesta país es cambiar el destino del crédito. Debemos volcar la cartera hacia el Crédito de Inversión y Transformación. Financiar el sistema de riego por goteo que me va a permitir producir en verano. Financiar la planta de empaque que me va a permitir exportar directo. Financiar los paneles solares que me bajan el recibo de luz. Financiar la

certificación orgánica que me sube el precio de venta.

Ese es el crédito virtuoso. El crédito que se paga solo porque aumenta la productividad.

Finalmente, hay un tema técnico pero crucial: la Normativa SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras). Actualmente, la normativa castiga severamente al sector agropecuario. Si un productor tiene un atraso por una razón climática justificada, su calificación de riesgo se desploma, y eso obliga al banco a reservar más capital, encareciendo el crédito para todos.

Necesitamos una Normativa Prudencial Diferenciada para el agro. No se trata de permitir la irresponsabilidad, sino de reconocer la especificidad biológica. Un atraso por sequía no es igual a un atraso por mala gestión. El sistema debe tener la flexibilidad para readecuar las deudas ante eventos climáticos sin manchar el récord crediticio del productor de por vida, siempre y cuando exista un plan de recuperación viable.

Al cerrar este capítulo, quiero que quede clara una idea: el dinero no es el fin, es la herramienta. Cuando hablamos de “Financiar para Producir”, estamos hablando de darle al agricultor y al pescador la libertad de emprender.

Hoy, nuestros productores son siervos de sus deudas. Trabajan para pagar intereses. Viven con el miedo de perder el patrimonio familiar que heredaron de sus abuelos. Ese miedo paraliza, como bien decía Victor Umaña. Ese miedo impide probar cosas nuevas.

Si logramos construir este nuevo ecosistema financiero —con seguros universales, banca de desarrollo ágil, avales del Estado y visión de largo plazo— liberaremos una energía creativa impresionante. El productor dejará de mirar al banco con terror y empezará a mirarlo como el socio que le ayuda a construir el futuro.

No es caridad. Es negocio. Porque un agro próspero, que paga sus créditos y genera riqueza, es el mejor cliente que cualquier banco podría desear.


Es hora de dejar de jugar póker contra Dios y empezar a jugar ajedrez con estrategia, respaldo y reglas claras.



Capítulo 10

# El Estado que Habilita y no Estorba

**Hacia un Sistema  
Agroalimentario y Pesquero Integrado.**



*“Hay que soñar, hay que planificar:  
la diferencia entre nosotros y los  
países asiáticos que lograron el  
desarrollo es que ellos planifican a  
largo plazo.  
[Aquí vivimos en la inmediatez.]”*

**Jorge Sauma, Economista Agrícola**

Si tuviera que resumir en una sola frase la frustración más profunda que he sentido en los cientos de horas de conversación con productores, pescadores y empresarios para este libro, sería esta: la sensación de que el Estado costarricense, creado para servirnos, ha terminado por convertirse en un obstáculo para nuestro propio desarrollo.

No escribo esto desde el odio a lo público. Al contrario, soy un hijo de la educación pública y un creyente en la función social del Estado. Pero precisamente porque amo a mi país y creo en sus instituciones, no puedo quedarme callado ante la evidencia de que nuestro modelo de gestión pública agropecuaria ha colapsado.

Hemos construido un Leviatán burocrático, lento y desconectado, que opera con una lógica del siglo XX en un mundo que avanza a la velocidad del siglo XXI.

En este capítulo, quiero plantear el cierre de mi propuesta país con una visión clara sobre el rol del Estado. Y quiero ser tajante: El Estado debe volver a su rol esencial de Habilitador.

No queremos un Estado empresario que siembre arroz o administre fábricas; eso lo hace mejor el sector privado. Tampoco queremos un Estado paternalista que trate al agricultor como a un niño incapaz que necesita subsidios eternos.

Un Estado que habilita es aquel que remueve las piedras del camino para que el emprendedor pueda correr. Un Estado que habilita es el que entiende que su éxito no se mide por cuántos papeles pide, sino por cuánta riqueza ayuda a generar.

Con el paso del tiempo, muchos productores dejaron de ver al Estado como un aliado y empezaron a percibirlo como un ente punitivo. Álvaro Sáenz, ex Presidente de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria, lo expresa sin rodeos, mencionando que en lo laboral, ambiental y económico, la institucionalidad suele llegar más a buscar el error que a ayudar a mejorar, convirtiendo cada inspección en una amenaza y no en una oportunidad.

Antes de entrar en la arquitectura de la solución, debemos entender que actualmente, la relación entre el productor y el funcionario público está marcada por la desconfianza.

Este enfoque “punitivo” nace de una premisa equivocada: creer que el empresario agrícola es, por definición, un depredador ambiental o un explotador laboral al que hay que vigilar con lupa.

Si un productor quiere innovar, el Estado le dice: “Primero demuéstreme que no va a hacer daño”. Y para demostrarlo, le pide veinte estudios que tardan tres años en aprobarse. Para cuando sale el permiso, la oportunidad de mercado ya pasó o el productor ya quebró.

La Propuesta: Sistema Nacional de Competitividad Agroalimentaria (SNCA)

Esta propuesta no es crear más instituciones. La idea es integrar y alinear lo que ya existe bajo un mando estratégico único.

El SNCA funcionaría como un ecosistema unificado. Imaginemos una orquesta. Hoy tenemos violines (MAG), trompetas (CNP), tambores (INDER) y flautas (SENASA/SFE), pero cada uno toca una partitura diferente y a un ritmo distinto. El resultado es ruido. El SNCA es la batuta que pone a todos a tocar la misma sinfonía: la sinfonía de la competitividad y el bienestar rural.

Este sistema se basa en cuatro pilares fundamentales de reforma:

1. Una Rectoría Estratégica fuerte (El Cerebro).
2. Una Investigación conectada al mercado (La Inteligencia).
3. Una Digitalización radical y simplificada (El Sistema Nervioso).
4. Una Sanidad como pasaporte comercial (La Defensa).

Desglosemos cada uno de estos pilares.

### **Pilar 1: MAG - Rectoría Estratégica, no Operativa**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) debe sufrir una transformación profunda. Hoy, el Ministro pasa sus días firmando cheques, resolviendo problemas de personal, atendiendo goteras en las oficinas regionales y apagando incendios menores. La operatividad se come a la estrategia.

Necesitamos un MAG “delgado” en burocracia administrativa pero “musculoso” en inteligencia estratégica. Como bien dice Jorge Sauma, necesitamos planificar a largo plazo.

El Ministro debe ser el CEO del sector agroalimentario. Su función debe ser:

- Inteligencia de Mercados: Decirle al país: “Señores, la demanda mundial de aguacate va a crecer un 40% en los próximos 5 años, enfoquemos recursos ahí”.
- Diplomacia Comercial: Abrir mercados sanitarios en Asia y Europa.

- Coordinación Interinstitucional: Tener el poder legal vinculante para ordenarle al INDER o al CNP que alineen sus presupuestos con la estrategia nacional. Se acabó la “autonomía feudal” donde cada institución hace lo que quiere.

El MAG debe dejar de ejecutar proyectos pequeños y dedicarse a dirigir la política pública. La ejecución debe bajar a las regiones o tercerizarse en alianzas público-privadas.

## **Pilar 2: Investigación conectada con la demanda real**

Hoy tenemos excelentes investigadores en el INTA (Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria) y en las universidades públicas, pero a menudo sus investigaciones responden a intereses académicos (“publicar el paper”) y no a las necesidades urgentes del productor (“matar la plaga que me está comiendo la cosecha hoy”).

El Estado Habilitador fomenta una investigación “Pull” (jalada por la demanda) y no “Push” (empujada por la oferta).

Víctor Carvajal, Ex Ministro de Agricultura y Ganadería, quien intentó modernizar esta visión durante su gestión, lo tiene claro:

Qué ideal sería crear Consorcios de Innovación. Mesas de trabajo donde se sientan: la Cámara de Piñeros, el INTA, la Universidad de Costa Rica y una empresa de biotecnología. El sector privado dice: “Tenemos este problema”. Pone una parte del dinero. El Estado dice: “Ponemos los laboratorios y los investigadores”. Pone la otra parte. La solución que sale de ahí es propiedad compartida y se aplica de inmediato. Esto rompe el aislamiento de la academia y pone a la ciencia a sudar en el campo.

*“Hay que hacer alianzas público privadas; hay que cambiar eso que el estado lo va a hacer todo... El estado tiene que ser un catalizador”.*

### **Pilar 3: Digitalización Total y Silencio Positivo**

Este es el pilar que más impacto inmediato tendría en la vida del productor.

La meta es Cero Papel. Es inaceptable que en el año 2025 o 2030 un agricultor tenga que viajar cuatro horas en bus desde San Vito hasta San José para entregar una fotocopia de su cédula y un plano catastrado que el mismo Estado ya tiene en sus bases de datos.

El Estado Habilitador es un Estado Interoperable. Si el Registro Nacional ya tiene mi plano, el MAG no me lo puede pedir. Si el Tribunal Supremo de Elecciones tiene mi cédula, el CNP no me la puede pedir. Las computadoras del Estado deben hablarse entre sí.

Imaginemos un Expediente Digital Agropecuario Único. Cada finca tiene un ID digital (como una cédula de identidad). En ese expediente está todo: sus permisos de suelo, sus concesiones de agua, su registro en SENASA, su historial de crédito en Banca para el Desarrollo. El productor entra a una app en su celular, ve su estatus, solicita un trámite y recibe la respuesta ahí mismo. Sin filas, sin “vuelta a la ventanilla 4”, sin “se perdió el folder”.

Y para garantizar que esto funcione, debemos aprobar por ley el Silencio Positivo para trámites de bajo y mediano riesgo. ¿Qué significa esto? Que el Estado tiene un plazo fatal (digamos, 30 días) para responder una solicitud. Si pasan los 30 días y el funcionario no respondió, el permiso se da por aprobado automáticamente.

Esto cambia los incentivos perversos. Hoy, al funcionario no le pasa nada si se atrasa un año. Con el Silencio Positivo, la ineficiencia del Estado juega a favor del ciudadano. Esto obliga a la administración a ser ágil, porque si se duerme, pierde el control.

Es una medida audaz, lo sé. Pero situaciones extremas requieren medidas extremas. La “permisología” está matando al país, y el Silencio Positivo es el desfibrilador que necesitamos para revivirlo.

#### **Pilar 4: Sanidad (SENASA/SFE) como Pasaporte, no como Barrera**

El Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) y el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) son las joyas técnicas del sector. Tienen prestigio internacional. Pero internamente, a menudo se comportan como aduanas infranqueables.

El cambio de mentalidad aquí es ver la sanidad como un Pasaporte de Exportación. El inspector de SENASA no va a la planta quesera a ver cómo la cierra; va a ver cómo la lleva al cumplimiento normativo para que pueda venderle a Walmart o exportar a El Salvador. Su KPI (indicador de desempeño) no debe ser “número de multas”, sino “número de empresas habilitadas”.

Esto implica una Gestión Basada en Riesgo. No podemos tratar igual a una pequeña pyme artesanal de mermeladas que a una mega planta industrial. Los requisitos deben ser proporcionales al riesgo real de salud pública. Hoy aplicamos la misma vara a todos, y eso fomenta la informalidad, porque el pequeño no puede cumplir estándares diseñados para gigantes. Además, estas instituciones deben ser las puntas de lanza de la diplomacia comercial. Deben estar homologando normas con la OCDE, con la FDA de Estados Unidos y con la Unión Europea. Si una molécula agroquímica es segura para Europa, debe ser segura para Costa Rica. El “Fast Track” de registros del que hablé en capítulos anteriores depende de que el SFE asuma este rol de facilitador y no de bloqueador.

Para operacionalizar todo esto, iría acorde la creación física y virtual de la Ventanilla Única.

Actualmente, un inversionista que quiere sembrar 500 hectáreas de cañamo o poner una planta de procesamiento de pescado, tiene que hacer una peregrinación dolorosa: SETENA (ambiente), SENARA (aguas), Municipalidad (uso de suelo), Ministerio de Salud (funcionamiento), MAG, etc.

La Ventanilla Única concentra todo. El ciudadano entrega los papeles una

sola vez en un solo lugar. Y detrás del mostrador (o de la pantalla), es problema del Estado coordinarse. El ciudadano no tiene por qué ser el mensajero entre instituciones públicas.

Esto ya lo hicimos con éxito en PROCOMER para las zonas francas. ¿Por qué el agro, que es el motor rural del país, no tiene el mismo trato VIP que tienen las empresas extranjeras de tecnología? Es hora de nivelar la cancha. El productor nacional merece la misma eficiencia y alfombra roja que el inversionista extranjero.

El Estado Habilitador no puede vivir solo en San José. Debe tener los pies en el barro.

La reforma del SNCA implica una descentralización real. Las Direcciones Regionales del MAG deben tener poder de decisión. No puede ser que un permiso para una finca en Upala tenga que venir a firmarse a Sabana Sur.

Debemos empoderar a los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR). Que sean ellos, la gente que vive en el territorio, quienes definan las prioridades de inversión en caminos, riego y centros de acopio. El presupuesto debe bajar a la región con agilidad.

Ninguna reforma legal funciona si no cambiamos la mentalidad del servidor público. Tenemos miles de funcionarios honestos y capaces, pero muchos están desmotivados o atrapados en una cultura organizacional del “no se puede”.

El nuevo Estado requiere un programa masivo de re-entrenamiento. Debemos convertir a los inspectores en gestores de éxito. Debemos premiar al funcionario que resuelve, no al que sigue el procedimiento ciegamente aunque el resultado sea absurdo.

Y también debemos ser firmes: el funcionario que use su puesto para pedir sobornos a cambio de agilizar un trámite (el famoso “chorizo”), o que por negligencia dañe la producción nacional, debe salir del sistema. La estabilidad laboral no puede ser patente de corso para la ineficiencia o la corrupción.

La propuesta en este capítulo es un nuevo contrato social entre el sector productivo y el Estado. Un pacto donde el productor se compromete a cumplir la ley, a pagar sus impuestos y a cuidar el ambiente. Y donde el Estado se compromete a no estorbar, a responder rápido y a proveer los bienes públicos esenciales (infraestructura, sanidad, diplomacia, seguridad).

El Estado que habilita es un Estado humilde. Reconoce que no es el protagonista de la película. El protagonista es el agricultor, el ganadero, el pescador. El Estado es el director de escena, el iluminador, el que asegura que el teatro no se caiga.

Si logramos hacer esta transición —del Estado Punitivo y Burocrático al Estado Habilitador y Digital—, liberaremos una cantidad de energía productiva que hoy está reprimida.

Imaginemos cuánto crecería el PIB agropecuario y pesca si el tiempo que hoy gastamos en filas y papeleo lo gastáramos en producir y vender. Imaginemos cuántas empresas nuevas nacerían si abrir un negocio agrícola tomara 3 días y no 3 años.

Ese es el país que podemos ser. No hace falta inventar el agua tibia; países como Nueva Zelanda, Uruguay o Irlanda ya lo han hecho. Lo que hace falta es claridad de rumbo, esa planificación a largo plazo de la que hablaba Jorge Sauma.

El SNCA no es un sueño burocrático; es la herramienta para desatar las manos de quienes nos dan de comer.





Capítulo 11

# Costa Rica, más Mar que Tierra

Vocación Marina,  
Economía Azul y Soberanía Productiva.



*"Tenemos 500.000 kilómetros cuadrados de aguas jurisdiccionales... Vivimos de espaldas a una riqueza que es once veces mayor que nuestra tierra firme, y esa miopía histórica nos está costando el desarrollo de nuestras costas".*

**Álvaro Moreno - Ex Presidente de INCOPECA**

Hay momentos en la vida de un país, al igual que en la vida de una persona, en los que uno se mira al espejo y descubre que la imagen que ha tenido de sí mismo durante años está incompleta. Que hemos vivido ignorando una parte fundamental de nuestro propio cuerpo.

Durante la escritura de este libro, ese momento de revelación me ocurrió no en una oficina, sino de pie frente a la inmensidad del océano Pacífico, sintiendo la brisa salada en el rostro y escuchando el rugido monótono y eterno de las olas. Estaba allí, conversando con pescadores, con hombres y mujeres de piel curtida por el sol, cuando comprendí una verdad geográfica y casi espiritual que, aunque evidente en los mapas, ha sido invisible en nuestra conciencia nacional.

Costa Rica no es el pequeño país de 51.100 kilómetros cuadrados que nos enseñaron a dibujar en la escuela. Esa es, apenas, la punta del iceberg. Costa Rica es, en realidad, un gigante azul de casi 600.000 kilómetros cuadrados. Somos, por una abrumadora mayoría del 92%, un país oceánico. Somos once veces más mar que tierra. Sin embargo, qué ironía tan triste y qué paradoja tan dolorosa encierra nuestra historia: vivimos, pensamos, legislamos y soñamos de espaldas al mar.

Somos un pueblo de montaña que bajó a la costa por necesidad, pero que nunca terminó de abrazar el horizonte marino como propio. Nuestra identidad, nuestro “ser costarricense”, se forjó entre cafetales de altura y brumas del Valle Central. El mar ha sido para nosotros, históricamente, una frontera, un límite, un lugar para ir de vacaciones en Semana Santa o un puerto para sacar lo que producimos en la tierra. Pero rara vez lo hemos visto como lo que realmente es: nuestro territorio más vasto, nuestra mayor reserva de riqueza futura y nuestra conexión directa con el mundo.

En esta nueva parte del libro, quiero invitarlos a girar la mirada. Quiero que dejemos de mirar solo hacia el surco y empecemos a mirar hacia la marea. Porque la “Economía Azul” no es un concepto poético de moda; es el imperativo de supervivencia para nuestras provincias costeras y la llave para una soberanía productiva que hemos descuidado imperdonablemente.

*¿Por qué le tenemos miedo al mar? ¿Por qué hemos criminalizado la actividad pesquera en lugar de ordenarla y potenciarla?*

Quizás sea el “síndrome del montañés”. Nos sentimos seguros en la tierra firme. Entendemos la propiedad privada delimitada por cercas de alambre de púas. Entendemos el ciclo de la lluvia y la cosecha. Pero el mar es un bien común, fluido, sin cercas, misterioso y profundo. Y lo que no entendemos, tendemos a ignorarlo o, peor aún, a prohibirlo.

Heiner Méndez, quien ha asumido la titánica tarea de dirigir INCOPECA en tiempos turbulentos, me compartió esta reflexión:

*“Creo que este país debería tener más vocación marina que territorial”.*

**Heiner Méndez,**  
**Presidente Ejecutivo de INCOPECA**

Esa falta de vocación marina tiene consecuencias reales. Se traduce en que nuestros niños pueden nombrar los volcanes de la cordillera, pero no saben cuáles son las especies de atún que nadan en nuestras aguas. Se traduce en que tenemos ingenieros agrónomos por miles, pero nuestros biólogos marinos y técnicos en acuicultura son una minoría heroica y a menudo desempleada.

Y lo más grave: se traduce en pobreza. Puntarenas, Guanacaste y Limón claman por oportunidades que están literalmente frente a sus narices, en el agua, pero que no pueden tocar porque una maraña de leyes obsoletas, prejuicios ambientalistas mal entendidos y desidia estatal se lo impiden.

Costa Rica es mundialmente famosa por su conservación terrestre. Hemos logrado revertir la deforestación y proteger una cuarta parte de nuestro territorio. Eso es un logro civilizatorio del que me siento profundamente orgulloso.

Pero hemos cometido el error de querer aplicar la misma receta al mar, sin entender que la dinámica es distinta. En la tierra, a veces, “no tocar” es la mejor forma de conservar. En el mar, la conservación requiere gestión activa.

Hemos caído en la trampa de creer que la única forma de proteger el océano es expulsando al pescador. Hemos creado Áreas Marinas de Manejo donde el “manejo” consiste simplemente en prohibir la entrada a la panga del pescador artesanal puntarenense, mientras que, por falta de patrullaje real y de tecnología satelital, las flotas industriales ilegales de otras naciones saquean nuestros recursos en la zona económica exclusiva.

Es una soberanía de papel. Pintamos zonas azules en el mapa para cumplir con metas internacionales, nos tomamos la foto en las cumbres

climáticas, pero en la realidad del agua salada, nuestros pescadores se mueren de hambre y el recurso se pierde.

La verdadera “Economía Azul” no se trata de depredar. Se trata de aprovechar responsablemente. Se trata de entender que el ser humano es parte del ecosistema marino, no un intruso.

Hablemos del atún. Si el café fue el “Grano de Oro” que construyó el Estado en el siglo XIX, el atún debería ser el “Oro Azul” que desarrolle nuestras costas en el siglo XXI.

Nuestras aguas territoriales son privilegiadas. El Domo Térmico de Costa Rica es una de las zonas más ricas del planeta en biodiversidad marina y en presencia de atún aleta amarilla. Es una riqueza que nos pertenece por derecho internacional y por geografía.

Sin embargo, ¿cuánto de esa riqueza se queda realmente en los bolsillos de los costarricenses? Muy poco.

Históricamente, hemos regalado nuestro atún. Hemos vendido licencias de pesca a flotas internacionales por montos irrisorios. Barcos de banderas lejanas vienen, pescan nuestro atún, se lo llevan a procesar a otros países o, si tenemos suerte, lo descargan en nuestras plantas, pero el valor agregado de la captura se va.

No tenemos una flota atunera nacional fuerte. Y no la tenemos porque no hemos generado las condiciones financieras ni jurídicas para que empresarios ticos inviertan en barcos de cerco o de palangre modernos y sostenibles.

Es doloroso ver cómo el atún tico genera empleo en Manta (Ecuador) o en puertos asiáticos, mientras en Puntarenas el desempleo juvenil es una bomba de tiempo. Recuperar el

Heiner Méndez lo resume con una lógica aplastante, de esas que no admiten contraargumento:

*“Para decir que el atún es una riqueza nuestra tenemos que generar las condiciones para capturarlo y aprovecharlo... si no lo capturamos es de otro”. El atún es una especie altamente migratoria; no se queda esperando a que nos decidamos. Si no lo pesca el barco autorizado en Costa Rica, lo pesca el barco en aguas internacionales o en el país vecino, y nosotros nos quedamos sin el pez y sin el dinero.*

atún, nacionalizar su captura y su procesamiento, es un acto de soberanía económica urgente.

No estoy hablando de volver a las prácticas destructivas del pasado. Estoy hablando de pesca de atún certificada, “Dolphin Safe”, con observadores a bordo, con trazabilidad satelital. Pero pesca nuestra. Pesca que pague impuestos aquí, que pague seguridad social aquí y que genere orgullo aquí.

Pero la vocación marina va mucho más allá del atún. El mar es una despensa inagotable si se gestiona con inteligencia.

Pensemos en el camarón. La prohibición total de la pesca de arrastre, decidida por presiones políticas y no técnicas, dejó a miles de familias en la calle sin ofrecer una alternativa viable. Se demonizó una técnica sin buscar cómo mejorarla o sustituirla.

La ciencia moderna nos permite hoy tener redes con dispositivos excluidores de tortugas y peces, redes que no tocan el fondo marino, redes inteligentes. Pero cerramos la puerta de golpe. Y al hacerlo, fomentamos la importación de camarón (producido muchas veces con estándares ambientales dudosos en otros países) y el contrabando.

Además, el mar es nuestra futura farmacia. La biotecnología marina es una industria de billones de dólares. En nuestras esponjas, en nuestros corales, en nuestras algas, hay moléculas que podrían curar el cáncer o producir nuevos antibióticos.

¿Estamos investigando esto? ¿Estamos dando becas para que nuestros jóvenes guanacastecos se conviertan en biotecnólogos marinos? Muy poco. Seguimos viendo el mar solo como un lugar para extraer peces o para que los turistas se bañen, ignorando su potencial científico.

Soberanía es una palabra que usamos mucho en los discursos patrios del 15 de septiembre, pero que practicamos poco en el mar.

Ejercer soberanía sobre 500.000 kilómetros cuadrados de océano no significa solo mandar una patrullera del Servicio Nacional de Guardacostas de vez en cuando. Significa ocupar el territorio productivamente.

Donde hay una flota pesquera nacional trabajando, hay ojos vigilantes. El pescador honesto es el mejor aliado del guardacostas; es quien reporta movimientos extraños, quien alerta sobre narcotráfico, quien cuida que no entren flotas piratas.

Al vaciar nuestros mares de pescadores legales, le hemos entregado la soberanía al crimen organizado. El mar vacío es el mar del narco.

Necesitamos “sembrar el mar” de presencia costarricense. Necesitamos bases flotantes, necesitamos granjas de maricultura en alta mar, necesitamos turismo de expedición en la Isla del Coco que genere recursos masivos para su propia protección.

La Isla del Coco no puede ser solo un santuario para científicos y millonarios extranjeros buceadores. Debe ser el ancla de nuestra proyección geopolítica en el Pacífico. Es gracias a esa isla que nuestro mar es tan grande. Debemos integrarla mental y económicamente al país.

En mis entrevistas para este libro, lo que más me conmovió fue la dignidad herida del habitante costero.

No piden limosna. No piden bonos “Proteger”. Piden que los dejen trabajar. Recuerdo a un viejo pescador en el Barrio El Carmen de Puntarenas, con sus manos llenas de cicatrices de anzuelos, diciéndome:

Ese testimonio es un fracaso de nuestra política pública. Hemos legislado desde el escritorio refrigerado de San José, escuchando a ONGs internacionales que tienen agendas propias (y respetables, pero ajenas a nuestra realidad social), pero hemos cerrado los oídos a la sabiduría ancestral de nuestra gente de mar.

*“Don Jorge, a mí me tratan como delincuente por traer comida a la mesa. Me piden más requisitos para mi panga que para una nave espacial. Y mientras tanto, veo pasar las lanchas rápidas con droga y nadie las para. Yo quiero ser legal, pero el Estado me empuja a la ilegalidad”.*

La Economía Azul debe empezar por la dignidad azul.

Debe empezar por simplificar la vida al pescador. Por darle acceso a crédito (hoy la banca le tiene pavor al sector pesca). Por construir muelles decentes donde puedan descargar su producto con sanidad, y no en la

playa llena de barro. Por poner fábricas de hielo en cada comunidad costera para que el pescado no se pudra.

Tampoco podemos olvidar que el mar es nuestro principal imán turístico. Pero la Economía Azul propone un turismo diferente. No el turismo de “sol y playa” masivo que depreda la costa y privatiza la vista al mar.

Hablo del turismo pesquero vivencial. ¿Por qué no convertir a parte de nuestra flota artesanal para que lleven turistas a pescar de manera deportiva y sostenible? Un turista paga 500 dólares por sacar un pez, tomarse la foto y soltarlo. Eso vale mucho más que el kilo de carne de ese pez en el mercado.

Hablo de las marinas. Costa Rica podría ser el estacionamiento de yates de lujo de todo el Pacífico americano. Eso genera empleo de alta calidad: mecánicos navales, carpinteros, electricistas, suministro de comida gourmet. Pero nuestra ley de marinas y concesiones a veces parece diseñada para espantar la inversión en lugar de atraerla.

Guanacaste ha avanzado en esto, pero el Caribe Sur y Puntarenas tienen un potencial virgen. Integrar la pesca y el turismo es la forma inteligente de diversificar el ingreso de las familias costeras. Que en temporada de veda de pargo, el pescador sea guía turístico de avistamiento de ballena, por ejemplo.

Para cerrar este capítulo, quiero hacer un llamado a algo más profundo que la economía: un cambio cultural. Necesitamos “oceanizar” nuestra educación.

Desde el kinder, el niño costarricense debe aprender que su país es azul. Debe aprender a nadar como requisito de graduación (es increíble cuántos ticos le temen al agua). Debe aprender sobre las corrientes marinas, sobre los ciclos del plancton, sobre la importancia de los manglares como guarderías de vida.

Necesitamos mirar al mapa y sentir orgullo de esa inmensidad azul. Decir “ese mar es mío, es nuestro”.

Si logramos cambiar esa mentalidad, si dejamos de ver el mar como una frontera peligrosa y empezamos a verlo como nuestro patio trasero lleno de oportunidades, la política pública cambiará por añadidura.

La soberanía productiva sobre nuestros mares es el gran proyecto inconcluso de la Segunda República. Es la frontera olvidada que debemos reconquistar, no con armas, sino con barcos pesqueros modernos, con granjas de acuicultura, con laboratorios científicos y con una nueva generación de costarricenses que tengan sal en las venas y el horizonte en la mirada.

Es irónico y triste que seamos 11 veces más mar que tierra y vivamos con sed de oportunidades. Pero la buena noticia es que el agua está ahí, esperando. Solo hace falta que tengamos el valor de lanzarnos a navegar.





Capítulo 12

# Pescar Menos... Produciendo Más

Acuicultura, Valor Agregado  
y Dignidad Costera.



*Producción y conservación en equilibrio. Ese es el nuevo emblema, el nuevo eslogan de INCOPECA.*

*No podemos seguir viendo al pescador como un depredador, ni al ambientalista como un enemigo del desarrollo.*

**Heiner Méndez, Presidente Ejecutivo de INCOPECA**

Hace diez mil años, la humanidad dio el paso más trascendental de su historia biológica y social: la Revolución Neolítica. Fue el momento en que nuestros antepasados dejaron de ser cazadores-recolectores, nómadas que dependían de la suerte de encontrar una manada de bisontes o un árbol frutal, y se convirtieron en agricultores y ganaderos. Aprendieron a domesticar la semilla y el animal. Aprendieron a gestionar la vida en lugar de simplemente tomarla. Ese cambio permitió el nacimiento de las ciudades, la escritura y la civilización tal como la conocemos.

Sin embargo, cuando miramos hacia el mar en pleno siglo XXI, nos encontramos con una realidad desconcertante: en el océano, seguimos siendo, en gran medida, cazadores-recolectores del Paleolítico.

Salimos a “cazar” peces. Dependemos de que la naturaleza los reponga. Si no los encontramos, regresamos con las manos vacías. Y si cazamos demasiados, la especie colapsa. Es un modelo extractivo primitivo, ineficiente y, en el contexto de una población mundial de 8.000 millones de habitantes, absolutamente insostenible.

Este capítulo trata sobre la urgente necesidad de que Costa Rica realice su propia Revolución Neolítica en el agua. El futuro de nuestras costas no está solo en pescar; está en cultivar.

La premisa es provocadora pero matemáticamente irrefutable: para salvar nuestros mares y salvar a nuestras comunidades costeras, debemos pescar menos... produciendo más.

La transición de la pesca extractiva tradicional a la acuicultura moderna y la maricultura (cultivo en el mar) no es una opción; es hoy ya, un mandato de supervivencia. Países como Noruega con su salmón, o Chile con sus mitílicos y peces, lo entendieron hace décadas y hoy cosechan millones de dólares mientras sus ecosistemas se gestionan con ciencia. Nosotros, con aguas más cálidas, más sol y una biodiversidad envidiable, seguimos discutiendo si dar una licencia o no, mientras la pobreza se come a Puntarenas, Limón y Guanacaste.

### **LA ACUICULTURA: EL GIGANTE DORMIDO ENTRE DOS OCÉANOS**

Costa Rica tiene una vocación acuícola natural que clama al cielo. Tenemos agua dulce en abundancia en nuestras montañas y llanuras, y tenemos dos océanos

con temperaturas estables todo el año, ideales para el crecimiento rápido de las especies.

Sin embargo, la acuicultura ha sido la cenicienta del sector agropecuario. La hemos visto como una actividad marginal, de estanques traseros para autoconsumo, o la hemos dejado en manos de un par de grandes empresas extranjeras (exitosas, por cierto) sin lograr democratizar el modelo.

El potencial es gigantesco. La FAO nos dice que la acuicultura es el sector de producción de alimentos de más rápido crecimiento en el mundo. El pescado cultivado ya superó al pescado capturado en el consumo humano global. ¿Por qué Costa Rica no es parte de este boom?

La respuesta pasa por la falta de visión y la falta de transferencia tecnológica.

Imaginemos el Golfo de Nicoya. Hoy es un escenario de conflicto por la pesca ilegal y la pobreza. Pero podría ser un vergel de maricultura. Jaulas flotantes de alta tecnología produciendo pargo mancha, corvina reina o camarón.

No hablo de jaulas artesanales que se rompen con la primera tormenta. Hablo de estructuras oceánicas sumergibles, monitoreadas por cámaras, con alimentación automática controlada por inteligencia artificial para no desperdiciar ni un gramo de alimento ni contaminar el fondo marino.

El pargo mancha (*Lutjanus guttatus*) es una especie nativa, de altísimo valor comercial, cuyo ciclo de reproducción completo ya ha sido dominado por la ciencia costarricense (el Parque Marino del Pacífico ha hecho una labor heroica en esto). Tenemos la “semilla” (los alevines). Tenemos el “terreno” (el mar). Lo que nos falta es la política de Estado para escalar esto a nivel industrial y comunitario.

Para entender la urgencia de cultivar, debemos analizar con honestidad brutal el trauma nacional del camarón.

La prohibición de la pesca de arrastre fue una decisión tomada desde la lógica ambientalista de conservación, reaccionando ante una técnica que, ciertamente, tenía serios problemas de selectividad y daño al fondo marino en el pasado. Pero se cometió un error de política pública imperdonable: se prohibió la actividad económica principal de una región sin tener lista la alternativa productiva.

*Se le dijo al pescador: “Usted ya no puede hacer esto”. Pero no se le dijo: “Tome, aquí tiene la tecnología, el crédito y el permiso para cultivar camarón de manera sostenible”.*

El resultado lo describe Álvaro Moreno con la autoridad de quien ha visto el hambre en los ojos de sus vecinos:

*“No es solo proteger el recurso, hay que proteger a la gente que vive del recurso... porque si usted no le da alternativas, el pescador tiene que romper la veda para darle de comer a su familia”.*

**Álvaro Moreno,**  
Ex Presidente de INCOPECA

Hoy, irónicamente, Costa Rica importa la gran mayoría del camarón que consume. Importamos camarón de granja de Nicaragua, de Ecuador, de Asia. Estamos transfiriendo riqueza a nuestros vecinos y desempleo a nuestra gente.

La solución es la camaronicultura de precisión. Ya sea en estanques en tierra (aprovechando las salineras abandonadas o tierras salitrosas no aptas para agricultura) o en sistemas cerrados de recirculación de agua (RAS) que pueden instalarse incluso lejos de la costa.

La tecnología de biofloc, por ejemplo, permite cultivar camarón con cero recambio de agua, utilizando bacterias benéficas que consumen los desechos y sirven de alimento al camarón. Es economía circular pura. Es productivo, es limpio y es rentable. Pero requiere inversión inicial y conocimiento técnico. Ahí es donde el Estado falló: en facilitar esa transición.

La transición mental de “pescador” a “acuicultor” no es sencilla. El pescador ama la libertad, el viento en la cara, la adrenalina de la búsqueda. El acuicultor debe tener la paciencia del agricultor: sembrar, cuidar, alimentar, esperar y cosechar.

Pero las nuevas generaciones costeras están listas. Los hijos de los pescadores no quieren repetir la vida dura y peligrosa de sus padres. Ellos, nativos digitales, se sentirían mucho más atraídos por gestionar una granja marina con tablets y sensores que por tirar redes bajo el sol abrasador.

La maricultura ofrece dignidad laboral. Ofrece un horario, un salario predecible, seguridad social y seguridad física. Elimina la incertidumbre de “¿pescaré algo hoy?”. En la granja, uno sabe cuánto pescado hay porque uno lo puso ahí.

Además, la maricultura permite planificar la cosecha. Podemos decidir sacar el pescado justo cuando el precio está alto, o cuando el comprador lo pide. En la pesca extractiva, hay que vender lo que se sacó ese día al precio que sea, porque el pescado se pudre.

No nos olvidemos de las montañas y llanuras. La acuicultura de agua dulce es un éxito probado que debemos replicar.

En la zona de Dota y el Cerro de la Muerte, la trucha es un motor de turismo y gastronomía local. En Guanacaste, la tilapia es una industria de exportación masiva. Empresas como AquaChile (antes Grupo ACI) han puesto el filete de tilapia costarricense en los platos más exigentes de Estados Unidos.

*¿Qué nos enseña el éxito de la tilapia?*

- 1. Genética:** Se ha trabajado en mejorar las líneas genéticas para crecimiento rápido.
- 2. Tecnología:** Uso de aireadores, control de calidad del agua, alimentación automática.
- 3. Encadenamiento:** Hay plantas de proceso certificadas internacionalmente.

El reto ahora es que este éxito no sea solo de grandes corporaciones. Necesitamos modelos de “Satélites Productivos”. La empresa grande (o una cooperativa fuerte) provee los alevines y el alimento a pequeños productores locales. El pequeño productor engorda el pez en sus estanques. La empresa grande recoge la cosecha, la procesa y la exporta. Este modelo distribuye la riqueza, reduce el riesgo para el pequeño (que tiene mercado asegurado) y aumenta el volumen para el grande.

Es un gana-gana.

Pero volvamos a la pesca extractiva, que seguirá existiendo (pesca de pargo, corvina, atún, dorado). El gran pecado aquí es vender materia prima en bruto.

Visité un muelle en Puntarenas donde vi descargar pargos hermosos. El intermediario los compraba a precio de “pescado entero sucio”. Ese mismo pargo, fileteado, empacado al vacío, con una etiqueta bonita y puesto en un restaurante de San José, vale cinco o seis veces más.

*¿Quién se deja esa diferencia? La cadena de intermediación.*

La dignidad costera pasa por recuperar ese valor. El pescador debe dejar de ser un extractor para convertirse en un productor de alimentos.

Esto requiere infraestructura de frío. El hielo es el mejor amigo del pescador. Un pescado que pierde la cadena de frío a los 30 minutos de salir del agua es un pescado de segunda calidad. Un pescado que se desangra vivo (técnica japonesa Ikejime), se enfría de inmediato en agua nieve y se procesa en una sala climatizada, es un producto gourmet.

Necesitamos Centros de Acopio y Procesamiento en las comunidades pesqueras. No grandes elefantes blancos de cemento. Pequeñas plantas modulares, sanitarias, donde las mujeres de la comunidad (las famosas “peladoras”) trabajen en condiciones dignas, con seguridad social, transformando el pescado en filetes, en hamburguesas de pescado, en ahumados.

Darle valor agregado al producto es la única forma de que “pescar menos” signifique “ganar más”. Si vendo un kilo de pescado procesado a 10.000 colones, gano lo mismo que vendiendo 5 kilos de pescado entero a 2.000 colones. Eso reduce la presión sobre el recurso. Pesco menos individuos, pero mantengo mi ingreso.

En la era de Uber y Amazon, es ridículo que el pescador dependa de un coyote que llega en un camión a imponer el precio.

La tecnología debe conectar al pescador con el consumidor final. Imaginemos una App: “Del Mar a su Mesa”. El chef de un hotel en

Guanacaste o una ama de casa en Escazú abre la app y ve: “La lancha ‘La Esperanza’ acaba de pescar 20 kilos de dorado y 10 de pargo. Llegan a puerto en 2 horas”. El cliente compra en la app. El sistema de logística (una pyme de transporte refrigerado) lo recoge y lo entrega.

El pescador recibe un precio justo. El consumidor recibe frescura inigualable. La trazabilidad es total (sé quién lo pescó, dónde y cuándo).

Esto no es ciencia ficción. Ya existen pilotos de esto en el mundo. Costa Rica, con su penetración de internet móvil, es el lugar ideal para masificarlo. Pero necesitamos apoyar el desarrollo de estas plataformas y la logística de última milla.

El mar no es solo peces. Hay mercados de nicho de altísimo valor que estamos ignorando.

El cultivo de ostras en el Pacífico Norte ya está dando sus primeros pasos exitosos gracias al apoyo de universidades. Una ostra se vende por unidad, no por kilo. Es un negocio de joyería biológica. Requiere agua limpia y manejo, perfecto para comunidades organizadas de mujeres y jóvenes.

El cultivo de algas marinas es una industria millonaria en Asia, no solo para alimentación, sino para cosméticos y bio-estimulantes agrícolas. Nosotros tenemos las costas llenas de algas que vemos como “basura” en la playa, en lugar de verlas como biomasa cultivable.

El pepino de mar, una especie que casi extinguimos por la pesca ilegal para el mercado asiático, podría ser objeto de “Ranching” (sembrar juveniles en el fondo y cuidarlos hasta que crezcan). Un kilo de pepino de mar seco vale cientos de dólares. Es oro negro en el fondo del mar.

Diversificar es la clave. Si un año la corvina falla, tenemos las ostras. Si el pargo baja de precio, tenemos las algas.

Si la acuicultura y el valor agregado son tan buen negocio, ¿por qué no hay miles de emprendimientos floreciendo?

Por la barrera invisible: la burocracia estatal.

Intentar sacar un permiso para una granja marina en Costa Rica es una

odisea. Hay que lidiar con la Dirección de Aguas, con INCOPECA, con SENASA, con el Ministerio de Salud, con las Municipalidades y SETENA.

La legislación actual está diseñada para tierra firme. Cuando uno va a pedir una concesión en el mar, el sistema colapsa. “¿Cuál es el número de plano catastrado de su jaula flotante?”, preguntan funcionarios confundidos.

Marcial Chaverri, aunque habla desde la experiencia agrícola del banano, lanza una frase que aplica perfectamente a la necesidad de modernizar nuestra gestión regulatoria en el mar:

Necesitamos una Ley de Acuicultura moderna. Una ley que genere la “Ventanilla Única Azul”. Que defina zonas aptas para acuicultura (Zonas de Interés Acuícola) donde los estudios de impacto ambiental ya estén hechos de manera macro, y el productor solo tenga que adherirse a los compromisos ambientales, reduciendo el trámite de años a semanas.

El mar es un bien de dominio público, sí. Pero eso no significa que deba ser un bien muerto. El Estado debe concesionar el uso del espejo de agua con agilidad y fiscalización, no con bloqueo.

## **DE VARADEROS DE BARRO A PUERTOS DEL SIGLO XXI**

*“La tecnología  
tiene que sustituir  
muchas cosas... nos  
va a garantizar la  
continuidad del  
negocio; si no, no vas a  
poder competir”.*

**Marcial Chaverri,  
Gerente General de CORBANA**

No podemos hablar de dignidad si nuestros pescadores siguen trabajando en condiciones del siglo XIX.

Visiten los “puertos” de cabotaje en nuestras costas. Muchos son simples playones de lodo donde la gasolina se carga con pichingas (con el riesgo

de derrame) y el pescado se descarga al hombro caminando por el agua sucia.

Necesitamos una red de Desembarcaderos Pesqueros Artesanales dignos. Con muelles flotantes. Con surtidores de combustible seguros. Con fábrica de hielo. Con cuartos fríos. Con baños y vestidores para los pescadores. Con oficinas para que los inspectores de INCOPECA y Guardacostas estén ahí, facilitando y controlando.

Esta infraestructura es una inversión pública básica. Es la carretera del mar. Si el MOPT construye autopistas para los carros, el Estado debe construir muelles para las lanchas. Es una cuestión de equidad territorial.

Finalmente, todo esto se resume en la gente.

Si no hacemos esta transformación, la pesca morirá con la actual generación de pescadores viejos. Los jóvenes ya se están yendo. Y cuando se van, se pierde un conocimiento del mar que no se aprende en los libros.

Pero si logramos transformar la pesca en una actividad empresarial, tecnológica y rentable, los jóvenes se quedarán.

Imagino a una joven puntarenense, bióloga marina, dirigiendo la cooperativa de cultivo de pargo de su comunidad. Imagino a un joven limonense, técnico en refrigeración, encargado de la planta de proceso de mariscos del Caribe Sur. Imagino a un capitán de lancha que usa sonar y GPS para pescar atún de forma selectiva y eficiente.

Ese es el relevo generacional que necesitamos.

***“Pescar menos... produciendo más”*** no es un eslogan bonito. Es la única ecuación matemática que cuadra.

El mar no es infinito. Ya tocamos fondo en la extracción salvaje. Ahora toca subir al siguiente nivel de civilización: el cultivo y la gestión inteligente.

Costa Rica tiene todo para ser una potencia azul: la biodiversidad, el agua, la marca país y la gente. Solo nos falta romper las cadenas mentales que nos atan a la tierra y a la burocracia.

Es hora de mirar al océano no como el límite del mapa, sino como el comienzo de nuestro futuro. Es hora de darle a nuestros pescadores las herramientas para dejar de ser los últimos cazadores y convertirse en los primeros granjeros del mar costarricense.





Capítulo 13

# Juventud, Relevo y Futuro

**¿Quién Producirá  
los Alimentos del Mañana?**



*“No es que no queramos contratar gente, es que no hay gente para contratar”.*

*La demografía nos está alcanzando y la falta de atractivo del sector es una realidad que golpea cada mañana cuando pasamos lista en las fincas.*

**Marcial Chaverri, Director General de CORBANA**

He dedicado gran parte de mi vida a observar los ciclos de este país. He visto gobiernos ir y venir, precios subir y bajar, carreteras construirse y deteriorarse. Pero en los últimos años, durante mis visitas al campo para preparar esta colección de libros, he notado algo que me hiela la sangre más que cualquier crisis fiscal o plaga agrícola. Lo he notado en los cafetales de Los Santos, en las bananeras del Caribe y en las llanuras arroceras de Guanacaste.

Lo que he notado es el silencio. O, mejor dicho, la ausencia de ciertas voces.

Cuando me siento a tomar café con un productor, veo sus manos curtidas, veo su sabiduría acumulada, pero también veo sus canas. Y cuando pregunto por sus hijos, la respuesta es casi siempre la misma, dicha con una mezcla de orgullo y tristeza: “Están en San José, estudiando”, o “Se fue a trabajar a un call center”, o “Está en Estados Unidos”.

Al mirar alrededor de la mesa, veo sillas vacías. Y esa imagen me lleva a la pregunta más terrorífica que podemos hacernos como sociedad:

*¿Quién va a producir los alimentos de Costa Rica en el 2035?*

El relevo generacional es la crisis más silenciosa y letal que enfrentamos. Silenciosa porque no bloquea calles ni genera titulares escandalosos en los noticieros de la noche. Letal porque, si no la resolvemos, el final del agro costarricense no vendrá por un decreto ejecutivo ni por un tratado de libre comercio; vendrá por extinción biológica. Nos estamos quedando sin agricultores.

Este capítulo es una alerta roja y, al mismo tiempo, una propuesta de esperanza. Porque estoy convencido de que los jóvenes no se van del campo porque odien la tierra o desprecien la naturaleza. Se van porque son inteligentes. Se van porque el modelo actual no les ofrece lo que cualquier ser humano busca: dignidad, rentabilidad, conectividad y futuro.

Si queremos que vuelvan, o que los que están se queden, no podemos apelar sólo al “amor a la patria”. Tenemos que ofrecerles un negocio brillante y una vida plena.

Para entender la magnitud del problema, debemos mirar los números con frialdad. El promedio de edad del productor agropecuario en Costa Rica supera los 60 años. En algunos subsectores, roza los 65. Esto significa que la gran mayoría de quienes hoy nos dan de comer estarán retirados o fallecidos en los próximos 10 o 15 años.

Marcial Chaverri, desde la trinchera del sector bananero —uno de los mayores empleadores del país—, lo diagnostica con precisión quirúrgica en la cita que abre este capítulo: *“No hay gente para contratar”*. Esto es una paradoja cruel. Tenemos tasas de desempleo juvenil altas en las zonas urbanas, y al mismo tiempo, tenemos cosechas que corren el riesgo de perderse por falta de manos en las zonas rurales.

¿Y quién viene detrás? Las estadísticas del censo y de las matrículas universitarias nos dicen que el reemplazo no está ocurriendo a la velocidad necesaria.

Rigoberto Vega, quien fué un líder sindical y productivo, profundizó en esta herida social:

*“En Costa Rica ya la gente no quiere trabajar en labores agrícolas... se ha estigmatizado el trabajo de campo como algo de última categoría, y eso, sumado a los bajos ingresos, ha vaciado nuestras fincas de talento nacional”.*

**Rigoberto Vega, Líder del Sector Agropecuario**

La consecuencia inmediata de esto es la dependencia masiva de la mano de obra migrante. Y quiero ser muy claro: benditos sean los hermanos nicaragüenses y panameños que nos ayudan a recoger el café, la caña y el melón. Sin ellos, el agrario habría colapsado hace una década. Pero una estrategia de seguridad alimentaria nacional no puede depender eternamente de la disponibilidad de mano de obra extranjera, la cual también es finita y está sujeta a cambios geopolíticos. Además, el problema no es solo quién recoge la cosecha (mano de obra no calificada), sino quién gestiona la finca (el empresario, el gerente, el dueño). Estamos perdiendo la “clase media rural” propietaria.

**¿Por qué se van los jóvenes?** Hay una razón cultural profunda. Durante décadas, el sistema educativo y la cultura popular costarricense han transmitido un mensaje subliminal (y a veces explícito): el éxito está en la ciudad, en la oficina, en el aire acondicionado.

La imagen del “campesino” o del “concho” se ha asociado con el atraso, con la pobreza, con la falta de educación. A los niños en las escuelas rurales se les dice: *“Estudie mijo, para que no tenga que andar con el machete bajo el sol como su tata”.*

Hemos educado a nuestros hijos para que huyan de su propia herencia. Hemos definido el “progreso” como la distancia que ponemos entre nosotros y la tierra.

Y, por supuesto, la realidad económica ha reforzado este mensaje. Un joven ve a su padre luchar toda la vida contra los precios bajos, las deudas

y el abandono estatal, y saca la conclusión lógica: “Yo no quiero esa vida de sufrimiento”.

El joven rural de hoy es un nativo digital. Tiene un celular en la mano. Ve en Instagram y TikTok cómo vive el resto del mundo. Ve las oportunidades de consumo, de viaje, de confort. Y si su entorno rural no le ofrece los medios para acceder a ese bienestar, se marchará. Es la ley de la movilidad social.

*Entonces, ¿cómo revertimos esto? ¿Cómo enamoramamos a la nueva generación?*

La respuesta no es pedirles que vuelvan al pasado. Es invitarlos a construir el futuro.

El agricultor del 2035 no se parece a la imagen del abuelo. El agricultor del 2035 es un Profesional Tecnológico. No anda necesariamente con un machete; anda con una tablet. No maneja solo un tractor diésel; maneja drones y sistemas de riego automatizados. No vende su producto al intermediario del camión; negocia en plataformas de comercio electrónico global. Habla inglés. Entiende de finanzas. Sabe de biología molecular.

La verdadera transformación del agro, la pesca y la ganadería pasa por cambiar la forma en que la juventud se ve a sí misma dentro de estas actividades. No se trata de heredar oficios, sino de construir proyectos de vida modernos, donde producir alimentos sea sinónimo de innovación, conocimiento y liderazgo empresarial. Cuando el campo y la costa se integran con tecnología, gestión de datos, valor agregado, sostenibilidad y acceso a mercados globales, dejan de ser vistos como el pasado del país y se convierten en una oportunidad de futuro. Solo así la agricultura, la pesca y la ganadería podrán competir por el talento joven: ofreciendo propósito, rentabilidad y la posibilidad real de crear empresas que transformen el territorio y el desarrollo nacional.

La tecnología es el gran imán. A los jóvenes les fascina la tecnología. Si les mostramos que la agricultura moderna es “High Tech”, que se trata de programar robots, de analizar Big Data satelital, de hacer edición genética, entonces el campo se vuelve atractivo. Se vuelve un desafío intelectual, no solo un esfuerzo físico.

La “gamificación” de la agricultura es posible. Manejar una finca de precisión se parece mucho a jugar un videojuego de estrategia, solo que con resultados reales y dinero real. Ese es el lenguaje que entiende la juventud.

## **EDUCACIÓN DUAL Y REFORMA CURRICULAR**

Para crear este nuevo perfil, necesitamos una revolución educativa.

Nuestros Colegios Técnicos Profesionales (CTP) agropecuarios han hecho una labor histórica, pero muchos se han quedado rezagados. Siguen enseñando técnicas de hace 30 años. Siguen graduando peones calificados en lugar de gerentes emprendedores.

Cómo sería tener una reforma curricular agresiva basada en la Educación Dual. El estudiante no debe pasar tres años solo en el aula. Debe pasar la mitad del tiempo en la empresa agroindustrial moderna, aprendiendo con la tecnología de punta que el colegio no puede comprar.

Debemos enseñar:

- Mecatrónica agrícola: Reparar y operar drones y sensores.
- Finanzas y emprendimiento: Cómo hacer un plan de negocios, cómo leer un balance.
- E-commerce y Marketing Digital: Cómo vender la cosecha por internet.
- Inglés técnico: Para leer manuales y negociar.

Y esto aplica también a las universidades. Las facultades de agronomía deben integrarse con las de computación y negocios. El agrónomo del futuro es un híbrido entre biólogo, ingeniero de datos y economista.

Hoy, la conectividad no es un lujo; es un servicio básico, tan importante como la electricidad o el agua potable.

Un joven no se va a quedar a vivir en un pueblo donde no entra la señal de celular, donde no puede ver Netflix, donde no puede tomar un curso online, donde no puede estar conectado con sus amigos. El aislamiento digital es la principal causa de expulsión de la juventud rural. Si queremos relevo generacional, el Estado debe garantizar fibra óptica de alta velocidad en el 100% del territorio productivo.

Esto permite dos cosas:

1. Agricultura Digital: Poder usar la tecnología en la finca.
2. Calidad de Vida: Que el joven pueda vivir en el campo con las mismas comodidades culturales y sociales que en la ciudad.

Imaginemos el concepto de “Rurbanismo” (Rural-Urbano). Zonas rurales con servicios de primer mundo. Si un joven puede trabajar en su emprendimiento agrícola en la mañana y en la tarde tomar una clase de maestría online desde su casa en San Carlos o Pérez Zeledón, no tendrá necesidad de migrar al GAM.

Supongamos que tenemos al joven motivado, educado y con internet. Se topa con el muro más alto de todos: no tiene tierra y no tiene dinero. La tierra en Costa Rica se ha vuelto carísima. La presión inmobiliaria y turística ha disparado los precios. ¿Cómo hace un muchacho de 25 años para comprar una finca si no la hereda? Es matemáticamente imposible con los salarios actuales. Y si va al banco a pedir un préstamo, le piden historial crediticio y garantías que no tiene. “Usted es muy joven, es muy riesgoso”, le dicen.

Aquí es donde el Estado debe intervenir con el Fondo de Relevo Generacional. Una línea de crédito especial de Banca para el Desarrollo exclusiva para menores de 35 años.

- Capital Semilla no reembolsable: Para los primeros prototipos y estudios.
- Crédito para compra de tierra: A 30 años plazo, con tasas fijas bajas.
- Avaes del Estado: El Estado sirve de fiador ante el banco, apostando por el joven.

Además, debemos facilitar la sucesión familiar. Muchas fincas están a nombre de abuelos que, por miedo o desidia, no traspasan la propiedad a los nietos. Esto impide que los jóvenes puedan usar la tierra como garantía. Necesitamos un programa legal gratuito de ordenamiento patrimonial familiar para asegurar que la tierra pase a manos de quien la trabaja.

El relevo generacional no significa necesariamente que todos los jóvenes tengan que estar sembrando bajo el sol. El ecosistema agroalimentario es muy amplio.

Necesitamos jóvenes emprendedores en:

- **Agroindustria:** Haciendo quesos gourmet, cervezas artesanales, chocolates finos, salsas picantes. El valor agregado suele ser más atractivo para la juventud que la producción primaria.
- **Servicios Tecnológicos:** Jóvenes que crean empresas de fumigación con drones, consultoría de datos, desarrollo de software agrícola.
- **Agroturismo:** Jóvenes que transforman la finca familiar en un destino de experiencia, con tours de café, glamping, senderismo.

El campo ofrece mil oportunidades de negocio si nos quitamos la venda de los ojos. El joven rural puede ser el CEO de su propia pyme sin salir de su cantón.

Esta transición no puede ser una guerra entre generaciones. No se trata de echar a los viejos para que entren los jóvenes. Se trata de un traslape ordenado.

Los productores actuales, los “viejos robles” del agro, tienen un conocimiento empírico que ninguna inteligencia artificial puede replicar. Saben cómo “respira” la tierra.

Necesitamos programas de Mentoría Productiva. Donde el agricultor mayor trabaje hombro a hombro con el joven tecnificado. El mayor aporta la experiencia y la prudencia; el joven aporta la innovación y la audacia digital.

He visto casos exitosos de esto. El padre que le dice al hijo: *“Hijo, encárguese usted de la comercialización y la tecnología, yo me encargo de cuidar el cultivo”*. Esa alianza intergeneracional es invencible.

Pero para que ocurra, el mayor debe tener la humildad de ceder el control y abrirse al cambio, y el joven debe tener la humildad de escuchar y respetar la tradición.

Finalmente, todo se reduce a qué historias nos contamos. Necesitamos cambiar la narrativa del éxito en Costa Rica.

Necesitamos poner de moda al agro. Necesitamos que en las portadas de los periódicos y en los programas de televisión salgan jóvenes agro-empresarios exitosos, no solo influencers de moda o futbolistas. Necesitamos celebrar al muchacho que exportó su primer contenedor de chayote a Nueva York con la misma euforia con la que celebramos una medalla deportiva.

El orgullo es un motor poderoso. Si logramos que ser agricultor sea sinónimo de ser inteligente, próspero y patriota, los jóvenes harán fila para entrar al sector.

Cierro este capítulo visualizando el año 2035. Un campo costarricense rejuvenecido. Cooperativas dirigidas por juntas directivas donde el promedio de edad es de 35 años. Veo colegios técnicos llenos de muchachos y muchachas programando el riego de la finca desde sus laptops. Veo una migración inversa: jóvenes de la ciudad que se mudan al campo porque ahí está la calidad de vida y el negocio verde.

No es una utopía inalcanzable. Es un proyecto país perfectamente posible. Tenemos la base educativa, tenemos la paz social y tenemos la tierra. Pero debemos actuar ya. La ventana de oportunidad demográfica se está cerrando. Cada día que pasa sin una política agresiva de relevo generacional, es un día que perdemos un agricultor y no lo reponemos.

Quien producirá los alimentos del mañana son los jóvenes de hoy. Pero solo si nosotros, los adultos de hoy, les construimos el puente para que puedan cruzar hacia ese futuro con dignidad y herramientas.

No les fallemos. Porque si les fallamos a ellos, nos fallaremos a nosotros mismos a la hora de la cena.



Capítulo 14

# Producir Bien para Vivir Mejor

**Sostenibilidad que Paga, No que Castiga.**



*“No podemos dejar de vincular café, democracia, patrimonio y formalidad”. El modelo de Costa Rica es el del rostro humano, de la calidad que nace del cuidado y del amor al detalle. Esa es nuestra herencia. Esa debe ser nuestra apuesta de futuro para todo lo que sembremos.*

**Xinia Chávez,  
Directora Ejecutiva del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE)**

Cierro los ojos por un momento e imagino que estoy caminando por un supermercado gourmet en Berlín, en Tokio o en San Francisco, en el año 2035. Camino por los pasillos y veo productos de todo el mundo. Veo la masividad de Brasil, la eficiencia de los granos de Estados Unidos, los precios bajos de Vietnam. Pero de repente, mi vista se detiene en una sección especial, iluminada con una luz distinta, casi como si fuera una joyería.

Allí están. Una piña dorada con una etiqueta que cuenta la historia de la familia que la cultivó en Pital. Un paquete de café de Tarrazú que certifica que cada grano pagó la seguridad social de quien lo recogió. Unos filetes de pargo rojo congelados con tecnología de nitrógeno, provenientes de una granja marina en el Golfo de Nicoya que regeneró el manglar vecino. El precio de estos productos es alto. Significativamente más alto que el de sus competidores. Y sin embargo, los clientes los llevan con una sonrisa, con la satisfacción de quien adquiere algo valioso. Esa es la visión que tengo para Costa Rica. Esa es la meta suprema de este libro.

Durante mucho tiempo nos hemos obsesionado con “producir más”. Y no me malinterpreten, la productividad es vital, como lo discutimos en el capítulo 8. Pero en el mercado global del siglo XXI, Costa Rica nunca podrá competir por volumen bruto contra los gigantes continentales. No tenemos la extensión de tierra, no tenemos los subsidios estatales masivos y, afortunadamente, no tenemos la mano de obra barata y explotada que tienen otros competidores.

Nuestra ruta es otra. Nuestra ruta es la Excelencia. Nuestra ruta es la Diferenciación. Nuestra ruta es producir bien para vivir mejor.

Este capítulo trata sobre cómo convertir la sostenibilidad —que a menudo hemos visto como un costo o un castigo regulatorio— en nuestro negocio más rentable. Trata sobre cómo hacer que el mundo pague por nuestra paz social, por nuestra protección ambiental y por nuestra calidad humana.

En economía, un “commodity” es un producto genérico. Una tonelada de maíz número 2 es igual si viene de Iowa o de Argentina. El mercado no distingue; solo paga el precio más bajo.

Para un país como Costa Rica, con costos de producción altos (porque tenemos cargas sociales altas, electricidad cara y estándares ambientales estrictos), quedarse atrapado en la trampa de los commodities es una sentencia de muerte. Si intentamos vender banano genérico o café genérico al mismo precio que países que no cuidan a su gente ni a sus ríos, quebraremos.

La única salida de emergencia es la des-commoditización. Es transformar un producto básico en una experiencia única.

Victor Umaña, economista brillante que ha estudiado a fondo nuestras cadenas de valor, lo resume con una claridad que debería ser la base de nuestra política comercial:

*“Los productos diferenciados lo que llevan es todo el conocimiento, aprendizaje, atributos sociales y ambientales; eso es una gran ventaja competitiva”.*

**Victor Umaña,**  
**Economista y Experto en Agronegocios**

El consumidor moderno no compra solo calorías; compra valores. Compra la certeza de que su consumo no está destruyendo el planeta ni empobreciendo a un campesino.

Nuestra apuesta para el 2035 debe ser convertir a Costa Rica en la “Nación Boutique” del mundo agroalimentario. No seremos el supermercado mayorista del mundo; seremos la tienda delicatessen.

No tenemos que inventar el agua tibia; ya tenemos un maestro en casa. El sector cafetalero costarricense entendió esto hace décadas, cuando la crisis de precios internacionales casi nos borra del mapa.

En lugar de tratar de competir con los millones de sacos de café robusta de Vietnam, Costa Rica apostó por la calidad absoluta. Prohibimos por ley la siembra de robusta (en su momento) para proteger la reputación del arábica. Creamos el sistema de Denominaciones de Origen.

Hoy, el café de Costa Rica se vende con sobreprecio en las bolsas de Nueva York y Londres. ¿Por qué? Porque el comprador sabe que detrás de ese saco hay una institucionalidad (el ICAFE) que garantiza la calidad, y hay un modelo social único en el mundo donde el 80% del precio de exportación llega, por ley, al productor.

Esa es la “fórmula del éxito”: Calidad Intrínseca (Sabor) + Calidad Social (Justicia) + Calidad Ambiental (NAMA Café) = Precio Premium.

El reto es escalar este modelo. ¿Por qué no tenemos una “Denominación de Origen” para el melón de la Península? ¿Por qué no vendemos nuestra carne de pastoreo como “Carne de Bosque”? ¿Por qué no tenemos una marca país fuerte para nuestra pesca sostenible?

El café nos enseñó que el origen paga. Ahora debemos aplicar esa lección a toda la canasta exportadora.

A menudo se critica a nuestros dos grandes cultivos de exportación, el banano y la piña, acusándolos de monocultivos destructivos. Y es cierto que hubo excesos en el pasado que no deben repetirse. Pero también es cierto que hoy, estas industrias están a la vanguardia mundial de la sostenibilidad certificada.

Pocos costarricenses saben que nuestro banano es el mejor pagado y el más respetado en Europa. No es casualidad. Es porque hemos cumplido, uno a uno, con los requisitos más draconianos de los supermercados europeos.

Marcial Chaverri, desde CORBANA, defiende este logro con datos contundentes, no con retórica:

En los últimos 10 años el banano de Costa Rica nunca ha recibido el rechazo de un cargamento por haber incumplido los límites máximos de residuos químicos.

Esto es monumental. Significa que hemos logrado industrializar la sostenibilidad. Hemos demostrado que se puede producir a gran escala respetando los límites químicos y garantizando derechos laborales que son un sueño en otros países bananeros (donde el sindicalismo es perseguido o inexistente).

*‘El banano de Costa Rica cumple con los 17 objetivos de desarrollo sostenible; todos los impactamos, absolutamente todos.’*

**Marcial Chaverri,**  
**Director General de CORBANA**

El banano y la piña nos enseñan que la sostenibilidad no es un nicho para pequeños hippies; es una estrategia corporativa de alto nivel para asegurar el acceso a los mercados más ricos del mundo.

Tenemos un activo intangible que vale billones de dólares: nuestra reputación.

Cuando un extranjero escucha “Costa Rica”, piensa en verde, en paz, en democracia, en pura vida. Esa marca país es nuestro paraguas. Pero debemos ser cuidadosos. La reputación se tarda cien años en construir y cinco minutos en destruir. Si vendemos una piña como “sostenible” y un periodista alemán descubre que contaminó un acueducto en San Carlos, toda la marca país sufre.

Por eso, mi propuesta de “Producir Bien” implica un compromiso ético inquebrantable con la verdad. No podemos hacer “Greenwashing” (lavado verde). Nuestra sostenibilidad debe ser auditable, trazable y real.

Para el 2035, sería ideal que toda la producción agropecuaria costarricense, tanto para exportación como para consumo local, esté cobijada bajo un estándar nacional de calidad y sostenibilidad, homologado internacionalmente. Que el sello “Essential Costa Rica” en un alimento sea garantía científica de inocuidad y responsabilidad.

En el mercado del futuro, la historia pesa tanto como el producto. El consumidor quiere conexión. Quiere saber.

La tecnología Blockchain es la herramienta que nos permitirá “empaquetar la verdad” junto con el producto.

Imaginen un código QR en un envase de jugo de naranja. Al escanearlo, el consumidor en Londres ve:

- La foto de la finca en Acosta.
- La fecha exacta de la cosecha.
- La huella de carbono de ese lote (y cómo fue compensada).
- El monto que recibió el productor.

Eso genera confianza radical. Y la confianza se paga. Ya no vendemos jugo; vendemos la historia de una familia rural costarricense que protege el bosque mientras produce naranjas.

El “Storytelling” es la nueva mercadotecnia. Y Costa Rica tiene las mejores historias del mundo para contar. Historias de paz, de educación, de salud pública universal. Cada vez que un agricultor exporta, está exportando un pedacito del “Pura Vida”. Cobrémoslo bien.

El concepto de sostenibilidad (“mantener lo que hay”) ya se está quedando corto. El nuevo paradigma es la Regeneración.

No basta con no destruir el suelo; hay que recuperarlo. No basta con no talar; hay que reforestar. La agricultura regenerativa es la que deja el ecosistema mejor de como lo encontró.

Costa Rica tiene el potencial de ser el primer país del mundo declarado “Territorio Agro-Regenerativo”. Esto implica masificar el uso de bioinsumos, la labranza mínima, las coberturas vegetales, los sistemas silvopastoriles.

Esto tiene un doble beneficio:

- 1. Ambiental:** Capturamos carbono, recargamos acuíferos, aumentamos la biodiversidad de polinizadores.
- 2. Económico:** Los suelos vivos y sanos son más productivos y requieren menos fertilizantes químicos caros. Es más barato producir con la naturaleza que contra ella.

En este modelo de “Producir Bien”, el agricultor debe tener múltiples fuentes de ingreso. El “primer cheque” viene de la venta de su cosecha (café, carne, madera). El “segundo cheque” debe venir del pago por Servicios Ecosistémicos.

Si una finca ganadera en Guanacaste protege una naciente de agua que abastece a un hotel de playa, ese hotel debería pagarle al ganadero. Si un cafetal captura toneladas de CO<sub>2</sub>, una empresa aérea europea debería

pagarle al cafetalero para compensar sus emisiones.

El Estado, a través de FONAFIFO (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal), ha sido pionero mundial en pagar por conservar el bosque. Ahora debemos evolucionar al PSA 2.0: Pagar por servicios ambientales en paisajes productivos.

Que el agricultor sepa que sus árboles en las cercas, su suelo rico en carbono y su protección del agua tienen un valor monetario. Esto convierte a la conservación en un socio del negocio, no en un obstáculo.

No puedo hablar de “Producir Bien” sin tocar la llaga social. No existe un producto de calidad si está manchado por la explotación humana.

Costa Rica es cara porque tenemos un Estado Social de Derecho. Pagamos seguro social, riesgos del trabajo, aguinaldos, vacaciones. Eso encarece la mano de obra comparado con países vecinos. Algunos ven esto como una debilidad competitiva. Yo lo veo como nuestra mayor fortaleza ética.

Ese mensaje resuena en el consumidor consciente. Es la “Licencia Social para Operar”. Debemos ser implacables con quienes violan los derechos laborales en el campo, porque nos hacen daño a todos.

No queremos competir a base de empobrecer a nuestra gente. Queremos competir precisamente porque cuidamos a nuestra gente. El sello de “Justicia Social” debe ser parte de nuestra oferta. *“Compre este melón de Costa Rica, es más caro, sí, pero el trabajador que lo cortó tiene acceso a cirugías de corazón abierto en la seguridad social y sus hijos van a la escuela pública con beca”.*

Producir bien también significa producir salud. El mundo vive una epidemia de enfermedades crónicas (obesidad, diabetes) derivadas de la mala alimentación. Costa Rica, como una de las “Zonas Azules” del mundo (donde la gente vive más de 100 años, específicamente en Nicoya), tiene una autoridad moral única para vender salud.

Debemos enfocar nuestra producción en Superalimentos. Cúrcuma, jengibre, frutas tropicales ricas en antioxidantes, cacao fino de aroma.

No vendamos solo “fruta”; vendamos “preventivos de salud”. Vendamos longevidad.

Ligar la marca “Zona Azul” a nuestra exportación agroalimentaria es una estrategia de marketing brillante que no hemos explotado lo suficiente. *“¿Quiere vivir 100 años? Coma como un tico de Nicoya”.*

A veces caemos en el error de pensar que la calidad es solo para la exportación, y que al mercado nacional le dejamos el “rechazo”. Eso es inaceptable. “Vivir mejor” significa que el costarricense también coma bien.

Debemos educar al consumidor local. Que el tico aprenda a valorar su propio producto. Que prefiera el frijol nacional fresco al importado, aunque cueste unos colones más. Que entienda que apoyar al agricultor vecino es apoyarse a sí mismo.

Las Ferias del Agricultor son templos de esta relación. Debemos modernizarlas, hacerlas más accesibles, pero mantener su esencia: el encuentro cara a cara entre quien produce y quien come.

Para cerrar este capítulo, quiero proyectar la imagen del éxito.

En el 2035, Costa Rica será reconocida mundialmente no por ser el mayor exportador de nada, sino por ser el mejor exportador de todo lo que produce.

Seremos la referencia mundial de la “Agronomía de la Vida”. Vendrán estudiantes de todo el mundo a aprender cómo logramos duplicar la producción de leche regenerando el bosque al mismo tiempo. Nuestros chefs serán embajadores globales, usando productos nativos para crear una gastronomía de clase mundial que atraiga turismo gastronómico.

El agricultor tico caminará con la cabeza en alto. No será el “pobrecito” que pide ayuda; será el “guardián” de un tesoro. Sabrá que su trabajo es vital, no solo para alimentar estómagos, sino para nutrir el espíritu de una nación y la salud de un planeta.

Producir bien para vivir mejor es la única forma viable, ética y rentable de habitar este pequeño puente de tierra entre dos océanos. La sostenibilidad paga. La calidad paga. La decencia paga. Y Costa Rica, si se lo propone, tiene todo para ser el país más “rico” del mundo; no en dinero especulativo, sino en la riqueza real de la vida bien vivida y bien producida.



## Conclusión

# Un País que se Vuelve a Sembrar

**Reflexión Final y Llamado Nacional.**



*“Si volvemos a creer en el agricultor, si le damos las herramientas y el respeto que merece, este país no tiene techo”. Es un sector Heroico... le debemos gratitud a todos quienes surcan con sus manos la tierra y que nos proveen de alimentos sanos.*

**Rigoberto Vega, Líder del Sector Agropecuario y Presidente de la CNAA**

Hemos llegado al final de este viaje. Hemos recorrido juntos la historia de nuestros abuelos, hemos navegado por las aguas turbulentas de la crisis institucional, hemos volado con drones sobre campos sedientos de tecnología y hemos escuchado el clamor de los pescadores en costas olvidadas.

Al escribir estas últimas líneas, no siento cansancio. Lo que siento es una electricidad vibrante, una certeza que me recorre la columna vertebral y que espero haber sido capaz de transmitirles a lo largo de estas páginas. La certeza es esta: Costa Rica no es un país agrícola por accidente; es un país agroalimentario por destino. Y ese destino, lejos de estar agotado, apenas está empezando a revelar su verdadero potencial.

Termino este libro no con un punto final, sino con dos puntos. Porque lo que sigue no es silencio, es acción.

Durante décadas, nos hemos contado una historia de derrota. Nos hemos dicho que el agro es el pasado, que somos un país de servicios, que la comida barata viene de afuera. Nos hemos dejado seducir por el canto de sirena de una modernidad mal entendida, que desprecia el barro y la sal.

Pero hoy, ante el umbral del 2035, quiero invitarlos a quemar ese guión de derrota y a escribir uno nuevo. Un guión extraordinario, fresco y positivo. El guión de un país que se atreve a volverse a sembrar.

Hagamos un inventario honesto de lo que tenemos. Si fuéramos una empresa y tuviéramos que presentar nuestros activos ante una junta de inversionistas globales, el balance sería envidiable.

**Tenemos agua.** Mientras el mundo se seca y las guerras del futuro se perfilan por el control de los acuíferos, nosotros vivimos en un jardín regado por dos océanos y una columna vertebral de montañas que ordeñan las nubes. Sí, tenemos que gestionarla mejor, tenemos que hacer embalses y sistemas de riego, pero el recurso está ahí, cayendo del cielo, bendiciendo nuestra tierra.

**Tenemos sol.** La energía fotosintética que cae sobre cada metro cuadrado de Costa Rica es nuestro petróleo verde. Tenemos doce horas de luz todo el año para transformar energía solar en biomasa, en comida, en vida.

**Tenemos suelo.** Desde las tierras volcánicas del Valle Central hasta las llanuras aluviales del Caribe y el Pacífico, tenemos una diversidad de suelos que nos permite sembrar prácticamente cualquier cosa que se nos ocurra.

**Tenemos mar.** Ese gigante azul del que hablamos, once veces más grande que nuestra tierra, esperando ser gestionado con inteligencia para darnos proteína y riqueza.

**Y, sobre todo, tenemos gente.** Tenemos una población alfabetizada, pacífica y creativa. Tenemos universidades, tenemos científicos, tenemos una juventud digital que está deseando encontrar un propósito. Y tenemos, todavía, la memoria muscular de nuestros abuelos que sabían cultivar.

**¿Qué nos falta entonces?** No nos faltan recursos. Nos falta voluntad. Nos falta la decisión colectiva de conectar todos esos puntos. Nos falta creer que es posible.

El mayor enemigo del agro costarricense no es el cambio climático, ni los precios de los insumos, ni siquiera la burocracia del Estado que tanto hemos criticado. El mayor enemigo es la indiferencia.

Es la indiferencia del habitante urbano que va al supermercado y no se pregunta de dónde viene lo que come. Es la indiferencia del político que ve el Ministerio de Agricultura como una cartera de segunda categoría. Es la indiferencia del banquero que ve un número en una hoja de excel y no la historia de esfuerzo detrás de una solicitud de crédito.

Esa indiferencia es un lujo que ya no podemos pagarnos.

Laura Bonilla, esa guerrera de la exportación que ha llevado el nombre de Costa Rica a los mercados más exigentes, nos lanza una advertencia que debe resonar en nuestra conciencia:

La indiferencia se cura con conexión. Mi llamado es a restablecer el vínculo sagrado entre el campo y la ciudad.

Necesitamos un Nuevo Pacto Nacional. Un pacto donde la ciudad entienda que el campo no es el patio trasero donde se guarda lo viejo, sino el motor biológico que sostiene la vida urbana. Y donde el campo entienda que la ciudad no es el enemigo que extrae recursos, sino el socio comercial y tecnológico que permite escalar la producción.

*“Si no hacemos nada vamos a ser el fracaso en nuestro mismo éxito. Podemos tener las mejores zonas francas y los mejores hoteles, pero si perdemos nuestra soberanía alimentaria y nuestra paz social rural, habremos fracasado como nación”.*

**Laura Bonilla,**  
**Presidenta de la Cámara de Exportadores**

Somos hermanos, no extraños. El ingeniero de software en Heredia necesita al caficultor de Naranjo. La doctora en San José necesita al pescador de Puntarenas. Estamos en el mismo barco. Si el barco se hunde en la popa (el campo), se hunde también en la proa (la ciudad).

Este nuevo pacto no se firma en un papel; se firma en el corazón y en el bolsillo.

Hablo de una Revolución del Consumo Ético. Imaginen si cada uno de los cinco millones de costarricenses tomara la decisión consciente de priorizar el producto nacional. No por nacionalismo ciego, sino por inteligencia estratégica.

Cuando compras una bolsa de arroz nacional, estás pagando el salario de un guanacasteco, estás financiando el riego en el Pacífico Seco, estás manteniendo viva una comunidad. Cuando compras arroz importado solo porque es diez colones más barato, estás enviando tu dinero a financiar a un agricultor subsidiado en Arkansas o en Vietnam, mientras tu vecino se queda sin trabajo.

*Esta empatía económica es la base del renacimiento. "Producir bien para vivir mejor" también significa "Comprar bien para que todos vivamos mejor".*

El consumidor tiene el poder más grande de todos. Con su billetera, vota tres veces al día. Vota en el desayuno, en el almuerzo y en la cena. Mi invitación es a que votemos por Costa Rica. Pero el entusiasmo no basta. Necesitamos estrategia. Hemos vivido demasiado tiempo en la improvisación, en el "vamos viendo", en la política de gobierno de cuatro años que borra lo que hizo el anterior.

El agro es una actividad de ciclos largos. Un árbol de caoba tarda 20 años en crecer. Una variedad de café tarda 5 años en desarrollarse. No podemos gestionar ciclos biológicos de décadas con ciclos políticos de 48 meses.

Necesitamos una Política de Estado Agroalimentaria 2035-2050. Una política blindada, consensuada por todos los partidos políticos, por las cámaras, por los sindicatos y por la academia.

Una política que diga:

- “Costa Rica será líder mundial en agricultura regenerativa”.
- “Costa Rica digitalizará el 100% de su agro”.
- “Costa Rica alcanzará la soberanía en granos básicos con tecnología de punta”.

Y que, pase quien pase por la Casa Presidencial, ese norte no se toque. Álvaro Sáenz lo refuerza:

*¿Cómo se ve ese país que se vuelve a sembrar?*

Cierro los ojos y lo veo con nitidez.

Veo Bio-Fábricas en lugar de simples fincas. Lugares donde se producen alimentos, pero también energía, medicinas y materiales de construcción. Veo invernaderos inteligentes controlados por inteligencia artificial, produciendo tomates y chiles de calidad perfecta con una fracción del agua.

Veo Ganadería de Bosque. Potrereros que parecen parques nacionales, llenos de árboles, con suelos negros y ricos en carbono, donde el ganado convive con la fauna silvestre. Una ganadería que enfría el planeta en lugar de calentarlo.

Veo Puertos Azules. Comunidades costeras vibrantes, donde los muelles huelen a pescado fresco procesado con higiene, donde hay laboratorios de biotecnología marina y donde los turistas pagan por aprender a cultivar ostras.

Veo Juventud Empoderada. Muchachos y muchachas que no migran, que se quedan en sus pueblos porque ahí tienen fibra óptica, tienen negocio y tienen calidad de vida. Jóvenes que son los nuevos “rockstars” de la

*“Necesitamos una política de largo plazo agrícola... y construyamos juntos con visión país, no con visión gobierno de 4 años”.*

economía: los agro-emprendedores.

Esta visión no es ciencia ficción. Las piezas del rompecabezas ya están ahí. He visto ejemplos de esto en cada gira que hice. He visto la finca regenerativa, he visto la planta de proceso moderna, he visto al joven innovador. Lo que nos falta es masificarlo. Lo que nos falta es que la excepción se convierta en la norma.

Para llegar ahí, tenemos que perder el miedo a equivocarnos. Tenemos que abrazar la Innovación Radical.

Costa Rica fue el primer país en el mundo en tener electricidad en su capital. Fuimos el primer país en abolir el ejército. Fuimos pioneros en ecoturismo. Tenemos el ADN de la innovación en nuestra sangre.

*¿Por qué nos volvimos conservadores? ¿Por qué nos da miedo aprobar una nueva molécula o una nueva biotecnología?*

Debemos recuperar la audacia. Debemos ser el laboratorio agroalimentario del trópico. Invitemos startups de Holanda, de Silicon Valley a que vengan a probar sus tecnologías aquí. Convirtamos a nuestras universidades en centros de I+D (Investigación y Desarrollo) que exporten patentes, no solo frutas.

El futuro pertenece a los que innovan. Y la agricultura es el sector más emocionante para innovar hoy en día, porque es donde convergen la biología, la robótica y la data.

A quienes toman las decisiones en Cuesta de Moras y en Zapote, les digo con respeto pero con firmeza: El agro no es un problema a administrar; es la solución a potenciar.

Dejen de ver al Ministerio de Agricultura como la “cenicienta”. Denle el presupuesto, la jerarquía y el poder político que merece. Entiendan que cada colón invertido en el campo ahorra diez colones en seguridad pública y en atención de la pobreza urbana.

Tengan la valentía de reformar lo que haya que reformar. Si hay que cerrar instituciones obsoletas, ciérrrenlas. Si hay que fusionar, fusionen. Si hay que digitalizar a la fuerza, háganlo. La historia no juzgará a quienes

mantuvieron la paz burocrática; juzgará a quienes se atrevieron a construir el desarrollo.

A mis amigos productores, a los que tienen las botas llenas de barro mientras leen esto: No se rindan.

Sé que están cansados. Sé que se sienten solos. Pero ustedes son los héroes imprescindibles de esta historia. Sin ustedes, no hay nada.

Pero también les digo: Cambien. No se aferren a las formas del pasado si ya no funcionan. Abran su mente a la tecnología, a la asociatividad, al mercado. Dejen de verse como víctimas del sistema y empiecen a verse como los dueños del futuro. Capaciten a sus hijos, o mejor aún, dejen que sus hijos los capaciten a ustedes en las nuevas herramientas.

La dignidad no se pide; se construye con excelencia. Sean tan buenos, tan eficientes y tan sostenibles, que el país no tenga más remedio que admirarlos y apoyarlos.

A los jóvenes que están decidiendo qué hacer con su vida: Miren al campo. Ahí está la frontera de la oportunidad. No crean el cuento de que el agro es pobreza. El agro moderno es riqueza. Es el lugar donde pueden ser sus propios jefes, donde pueden tener un impacto real en el cambio climático, donde pueden alimentar al mundo.

Vengan con sus ideas, con su rebeldía, con su tecnología. El campo los necesita. Costa Rica los necesita. Sean la generación que transformó el machete en tablet y el sudor en valor agregado.

“Un país que se vuelve a sembrar”. Ese es el título de este capítulo y es mi deseo más profundo.

Pero sembrar no es solo tirar una semilla en la tierra. Sembrar es preparar el terreno (las instituciones). Sembrar es nutrir (el financiamiento). Sembrar es cuidar (la seguridad y el ambiente). Sembrar es esperar con paciencia y fe (la visión de largo plazo).

Costa Rica se ha sembrado muchas veces en su historia. Nos sembramos cuando decidimos ser una república libre. Nos sembramos cuando plantamos los primeros cafetales que nos conectaron al mundo. Nos

sembramos cuando abolimos el ejército para sembrar escuelas. Nos sembramos cuando decidimos proteger nuestros bosques.

Hoy, la historia nos pide que nos volvamos a sembrar. Esta vez, como una Potencia Agroalimentaria y Azul.

No lo hagamos por dinero, aunque el dinero vendrá. No lo hagamos por fama internacional, aunque el reconocimiento vendrá. Hagámoslo porque es lo correcto. Hagámoslo porque es la única forma de honrar la tierra que pisamos y de asegurar que nuestros nietos tengan un país donde vivir, donde comer y donde soñar.

La mesa está servida. La tierra está fértil. El mar está esperando. El reto del Siglo XXI no es un obstáculo; es nuestra mayor oportunidad.

Levantemos la mirada. Dejemos atrás el lamento. Y salgamos, todos juntos, hombro con hombro, campo y ciudad, a sembrar el futuro de Costa Rica. Porque la cosecha, se los aseguro, será grandiosa.





*La voz de los que hicieron este libro,*

Este libro no es obra de un solo autor. Jorge Woodbridge es solo el escribano. Las ideas, las propuestas y la pasión pertenecen a las decenas de hombres y mujeres valientes que aceptaron conversar conmigo. Desde el Ministro hasta el peón, desde el líder gremial hasta el pescador artesanal.

A todos ellos, mi gratitud eterna. Este libro es su voz. Y mi promesa es que esta voz no se quede en el papel, sino que resuene en cada rincón de la patria hasta que el cambio sea una realidad.



*Una visión integral para el campo, la ganadería y el mar.*

# **Reto Agroalimentario Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**





COSTA RICA:  
**RETO  
SIGLO  
21**



Vivimos en una paradoja peligrosa. Mientras el mundo aplaude nuestra marca verde y nuestra estabilidad democrática, casa adentro hemos cometido un error silencioso pero letal: dejamos atrás al campo y le dimos la espalda al mar. Reto Agroalimentario Siglo 21, nos invita a un viaje lejos de la nostalgia del pasado. Este libro es un manifiesto que demuestra que la agricultura, la ganadería y la pesca no son reliquias de nuestra historia, sino los motores indispensables de nuestra prosperidad futura.

Quienes deseen conocer a los participantes y escuchar esas conversaciones pueden visitar el sitio web [www.retosiglo21.org](http://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.

