

CAMBIO DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DEL AGRO

Marco Chaves Solera^{1/}



**Heredia, Costa Rica
8 de abril 2014**

Introducción

El hecho de tener que asumir la enorme e histórica responsabilidad de administrar y dirigir una cartera ministerial compleja y complicada, como es en el presente caso la del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), indudablemente reviste características muy especiales y particulares en consideración de los elementos que conforman y tipifican la misma. Un cambio de gobierno no es ni debe ser nunca forjado como un “*se quita usted para ponerme yo*”, pues en el caso particular del agro y lo que él representa, se trata de toda una cultura y una forma de vida; razón por la cual cualquier cambio o ajuste que se desee realizar debe estar muy bien concebido en su naturaleza, impacto y transición. Etimológicamente la palabra es en sí misma reveladora de la sensible materia abordada AGRI-CULTURA.

Como en ocasiones anteriores se ha manifestado (CHAVES SOLERA 2014) y concluido en torno al tema “*El sector agropecuario costarricense es un sector muy amplio y complejo que está conformado por varias instituciones públicas y privadas especializadas en áreas especiales y específicas vinculadas con temas agrícolas, pecuarios y pesca marina. La acción programática del sector involucra acciones en campos como la investigación y la innovación, la transferencia de tecnología, la asistencia técnica, la capacitación, la educación rural, el financiamiento y el crédito, la sanidad vegetal y animal, el riego y el drenaje, la ingeniería agrícola, la transformación de productos agroalimentarios, el fomento a la producción, la comercialización, los seguros, la agroindustria, la certificación y distribución de insumos, el desarrollo rural, la titulación de tierras y todas aquellas acciones institucionales orientadas a promover el ordenamiento territorial. Los ámbitos de gestión sectorial tienen vinculación directa e indirecta con prácticamente todas las áreas de la vida nacional, motivo por el cual se utiliza el término “sector ampliado”, en alusión directa a la sumatoria de la producción primaria y la producción agroindustrial.*”

Esa complejidad natural asociada al evidente y axiomático desinterés político traducido en el limitado apoyo brindado casi de manera sistemática y creciente por parte de los últimos gobiernos al tema agropecuario, hacen indudablemente aún más difícil la gestión de administración, alineamiento institucional y desarrollo integral del sector. Preocupante se torna el panorama futuro cuando puede demostrarse con alguna relativa facilidad que el apoyo gubernamental al sector viene en franca reducción, y por el contrario, podría aseverarse con alguna certeza que hasta orientado a desincentivarlo en algunos sectores. Esta realidad pesa de manera significativa en cualquier pretensión de mejora sustancial y trascendente que se pretenda y desee realizar en el agro nacional, motivo por el cual resulta válido reconocer que no bastan apenas las buenas intenciones, los buenos deseos, disponer de los funcionarios capacitados y motivados, y contar con programas bien concebidos y conceptualizados para poder concretarla.

¹ *Ingeniero Agrónomo, M.Sc. Ex Presidente del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica. Heredia, marzo del 2014. E-mail: chavessolera@gmail.com*

La memoria histórica del MAG revela hechos y actos políticos que han provocado que carteras con equipos de trabajo capacitadas, motivadas e interesadas por reactivar el sector agropecuario hayan fracasado en su intento; sea por agendas nacionales donde el agro no aplica ni está considerado como política de Estado, la asignación y dotación presupuestaria resulta insuficiente, existencia de un sector altamente fragmentado y segmentado y con intereses diferenciados, problemas profundos y de muy difícil resolución, modelo de desarrollo impreciso cambiante y poco consistente, maraña legal de imposible resolución para agilizar y dinamizar los cambios necesarios, infraestructura obsoleta, intereses particulares, politiquería, contrapartes laborales desmotivadas y poco identificadas con las acciones programáticas necesario implementar, tiempo insuficiente para poder operar los cambios y ajustes pretendidos ejecutar, y hasta personal avejentado y con otros intereses de índole personal por delante. Son muchas las razones en las que podrían encontrarse las posibles causas del porqué el avance del agro es lento, casi imperceptible.

Surgen entonces inquietudes objetivas, dudas válidas y preocupaciones reales entre quienes conformamos y participamos de alguna manera desde diferentes trincheras en la actividad agropecuaria, sobre el futuro de una actividad tan incuestionablemente importante para el país. Lamentablemente pareciera que hay en Costa Rica dos visiones diferenciadas y desiguales entre quienes perfilan el futuro del país, y los que están inmersos en la realidad del día a día que significa su manutención y forma de vida. Cambios sin transición en tiempo, ajustes sin previsión ni respaldo financiero, modificaciones sin la adopción de medidas compensatorias justas y apropiadas concordantes con la situación, simplemente se convierten en golpes contundentes que muchos grupos y sectores productivos no pueden soportar generando las consecuencias e impactos negativos del caso, algunos con carácter permanente y sin posibilidad de poder ser revertidos.

Independientemente de la idea y modelo de nación que se tenga conceptualizada y en proceso de implementación, la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca no pueden borrarse ni desaparecerse del entorno nacional de forma mágica, reorientando y “reconvirtiendo” sus actividades hacia áreas de mayor competitividad, como pareciera ser la intención de algunos “*seudo estadistas*” dogmáticos y fundamentalistas que llegan lamentablemente a ocupar puestos de decisión política. No conozco la forma de transformar y reconvertir en el corto plazo, tampoco en el mediano, con agricultor incluido, una plantación de café o frijol en “*chips*” de alta tecnología, como fantasiosamente aseveran algunos políticos fanáticos y hasta mentirosos. Los cambios en política pública y muy particularmente en el ámbito agropecuario no pueden concebirse solo en la mente y en el papel, sino que deben valorarse objetiva y razonablemente en su viabilidad, factibilidad e impactos en todos los ámbitos, sean estos productivos, económicos, sociales o tecnológicos, pues afectan de manera directa e indirecta a muchos ciudadanos, tanto productores como usuarios.

El presente documento se formula con el fin de aportar a la crítica y el análisis público, algunos elementos que con carácter estrictamente personal y basado en su experiencia público-privada, estima el autor deben ser considerados por las nuevas autoridades que asuman la enorme responsabilidad de orientar y administrar los destinos del sector agropecuario nacional.

Sugerencias y recomendaciones

Ganar democráticamente el derecho y contar adicionalmente con el apoyo y legitimización de una enorme mayoría ciudadana para asumir la responsabilidad de dirigir, orientar y administrar políticamente el agro nacional, tiene varias connotaciones que necesariamente deben tomarse y tenerse en cuenta, caso se desee ejercer influencia positiva y lograr establecer una base sólida y consistente que sirva de plataforma para el desarrollo armónico, equilibrado y sustentable del sector agropecuario costarricense.

Conscientes de ello, seguidamente se anotan, sugieren y recomiendan algunos elementos que se estima válido se deben valorar y considerar para ese fin, entre los que están los siguientes:

- 1) Tener presente que el Gobierno no es una secta, una hermandad o una cofradía, tampoco una congregación donde todos pregonan un mismo pensamiento y forma de ver las cosas. En Costa Rica y el sector agropecuario en particular, predomina y debe fomentarse y fortalecerse la pluralidad de acción y pensamiento, la diversidad de intereses y diferentes formas de ver una misma realidad, motivo por el cual reconocer esa verdad permitirá y facilitará desarrollar una gestión política e institucional para todos y no apenas para algunos sectores privilegiados. Los problemas no se acaban con el simple cambio de gobierno. La bandera tricolor es la única que en adelante vale la pena y eso deben tenerlo muy presente los nuevos gobernantes.
- 2) Los nuevos jerarcas deben asumir la cartera de agricultura y ganadería reconociendo que la misma implica, envuelve e involucra mucho más que simplemente administrar el MAG. La nueva gestión política tiene necesariamente que concebir y conceptualizar que el MAG como institución es apenas una parte, ciertamente muy importante, pero pequeña de todo el sector agropecuario. En todo esto, el MAG opera simultáneamente como el ente rector del sector, razón por la cual el Ministro(a) funge como superior jerárquico de la institución y también como líder y representante de todo el sector. Aunque parezca increíble, ha habido Ministros a los que les ha sido difícil reconocer esa dualidad funcional propia de su cargo y han polarizado y sesgado su gestión hacia una u otra visión, generando obviamente vacíos institucionales.
- 3) Como anotó CHAVES SOLERA (2014a), el nuevo equipo ministerial debe *“comunicar y dejar claro desde un inicio de su gestión la agenda de trabajo por desarrollar, el estilo de conducción de la cartera que administra y los valores y principios que la caracterizan. El productor y el empresario agropecuario deben saber con certeza con qué cuentan y hacia dónde vamos o nos pretende llevar el gobierno.”*. La definición clara del rumbo que se espera seguir es necesaria de conocer, pues no cabe duda de que uno de los grandes problemas nacionales, es la percepción ciudadana de que no sabemos con certeza hacia dónde vamos. Es imperativo detenernos, reflexionar y meditar sobre cuál es el camino que queremos seguir como país y como sector en el futuro ¡Buena parte de la ciudadanía percibe el país es como una barca sin rumbo y sin destino conocido!
- 4) Aceptar que la campaña política ya pasó, acabo y corresponde ahora reunir y concentrar fuerzas y esfuerzos en pro de favorecer y promover el desarrollo armonioso y articulado del agro. A partir del pasado 6 de abril finalizo lo partidario

y debe asumirse ahora lo nacional ¡El rojiamarillo solo queda vigente para emplearse por parte de los seguidores del glorioso CSH!

- 5) Evitar caer en la ignominia y desgaste personal e institucional del revanchismo, la “*sacada de clavos*” y la persecución de funcionarios y sectores de pensamiento diferente al del partido político ganador. Un líder maduro y verdadero responde con obras y resultados positivos que trasciendan virtud de su impacto positivo, no con más de lo mismo, que por cierto ya cansa.
- 6) Tampoco se debe perder tiempo valioso y necesario en buscar justificantes para demostrar lo que el gobierno saliente no hizo o hizo mal. El tiempo y esfuerzo utilizado por los “*caza fantasmas institucionales*” que surgen cada cuatro años como paladines de la verdad y quijotes de la justicia, deben orientarse con mejor redito a funciones sustantivas resolutorias de los graves problemas vigentes, creativas y constructivas de nuevas rutas hacia el desarrollo. En Costa Rica sobran los habladores, calificadores y juzgadores que poco contribuyen con el aporte de soluciones y menos aún con su emprendimiento y esfuerzo personal en resolver problemas. Ya en el sector se identifican caza fantasmas abriendo espacio para ejercer su acción malévolas. La nueva autoridad ministerial debe evitar y cortar el protagonismo de algunos.
- 7) Lo anterior no implica tampoco pasar la página y borrar el pasado, pues hay una responsabilidad histórica importante de rendición de cuentas que se debe brindar a la opinión pública nacional, y muy particularmente en nuestro caso, a los sectores productivos; la cual por respeto y consideración debe ser muy objetiva, profesional y sincera, basada en información comprobable y no en especulaciones y subjetividades propias de una película de terror con fines perversos. Esta acción resulta institucionalmente fundamental de ejecutar, pues la valoración y rendición de cuentas que a futuro debe brindar el Gobierno entrante, debe necesariamente conocer y partir del estado de situación actual como base de partida (línea base). La razón y uso del diagnóstico no debe confundirse con el destino y fin creativo y utilitario de la valoración que necesariamente debe realizarse. Deben apartarse las diferencias sin olvidar la historia.
- 8) Es obligación y desafío fundamental y primario de la nueva administración, devolverle la ilusión, el optimismo y la esperanza a un sector fraccionado, golpeado, deslegitimado y muy debilitado. No es desconocido para nadie el desestímulo que prevalece actualmente entre sectores, empresarios y agricultores, lo cual provoca que la movilización y actividad se dé más por inercia que por motivación inducida. Es imperativo devolver la confianza al inversionista y al patrono. Hay que mirar y trabajar con mucho entusiasmo y capacidad manteniendo siempre la mirada para adelante, misión en la cual la inducción debe venir de las propuestas optimistas y realistas que plantee el nuevo gobierno (CHAVES SOLERA 2011).
- 9) La anterior necesidad obliga reunir, integrar y concentrar fuerzas, buscar buenos aliados, motivar, convocar, participar y lograr acuerdos trascendentes y de impacto productivo y socio económico con sectores y grupos organizados. Hay que movilizar positivamente el sector agropecuario hacia metas realmente prioritarias y

trascendentes que generen beneficio, prosperidad y desarrollo. Hay que trabajar con mucha confianza llenos de optimismo pensando en un gran acuerdo nacional, creyendo en que existen caminos para salir adelante, aún en las situaciones más difíciles. Vale anotar que no debe confundirse crecimiento productivo y económico con desarrollo, por lo que el aumento en las cifras no necesariamente se traduce en mejoramiento sostenible de los indicadores socioeconómicos.

- 10) No hay duda de que el nuevo gobierno asume funciones y responsabilidades con una enorme expectativa y expectación de parte de la población, que espera con ansias resultados inmediatos, aún a problemas muy profundos y difíciles de resolver. Es por ello necesario que los nuevos jerarcas deben esmerarse en comunicar con sinceridad la realidad de lo que es deseable y lo que es posible atender y resolver de manera inmediata. Asuntos estructurales o que impliquen cambios del marco jurídico vigente requerirán más tiempo, aun contando con la disposición, apoyo y alineamiento de nuestros congresistas por metas comunes. En esto el sector agropecuario tiene por delante una misión difícil, pues hay temas de esa naturaleza, y otros, que no son inclusive resorte institucional del MAG que afectan e impactan la gestión agropecuaria, como acontece con los temas municipales vinculados con caminos, servicios públicos, etc.
- 11) Por lo anterior, es imperativo y vital promover y favorecer el dialogo permanente, escuchar necesidades específicas, valorar propuestas, establecer acercamientos y lograr concertar acuerdos con los sectores y grupos organizados, motivo por el cual la comunicación es estratégica para buscar trabajar sobre objetivos y metas comunes, prioritarias y trascendentes. Aquí no se puede ni debe menospreciar ni minimizar a nadie. Es razonable pensar que ese diálogo y concertación de acuerdos debe darse con TODOS los sectores, aún con las minorías y grupos de menor poder y organización, y no apenas con los de mayor representatividad y dominio. La inclusión y participación social debe ser un imperativo obligado. Uno de los grandes problemas que padece el país y el sector agropecuario es de gestión y desigualdad social, lo cual debe enfrentarse inicialmente por la vía del dialogo con los sectores afectados. Lamentablemente Costa Rica es actualmente una sociedad fragmentada y dividida.
- 12) Como se anotó con anterioridad (CHAVES SOLERA 2014a), sobra manifestar que el gobernante que asuma el puesto de la sabana *“no se sienta con poder absoluto dado por derecho divino, sino que acepte que es un simple administrador público nombrado por decisión democrática de una mayoría del pueblo para coadyuvar con el bienestar social y el desarrollo nacional.”*
- 13) Los nuevos jerarcas deben mirar y concebir la pobreza y el desempleo que de forma creciente avasalla sobre todo a las zonas rurales y al agro en particular, no apenas como números fríos o un simple porcentaje por analizar, como algunos funcionarios con responsabilidad directa por resolverlas de manera impávida e insensible lo hacen. Esos dos males no son conceptos cuantitativos ni etéreos por reducir, son seres humanos, son costarricenses que demandan de la sociedad y el Gobierno su atención inmediata. Esos números tienen rostro. El nuevo Gobierno se enfrenta a la historia con una preocupante tasa de desempleo próxima al 8,5% (hay criterios variables).

Ojala que desde la cartera del MAG se brinde la atención prioritaria a esos dos graves y sentidos problemas nacionales.

- 14) El grupo que asumió la función ministerial a partir del año 1998 adoptó una medida a todas luces equivocada, como fue la de *“encerrar, aislar e incomunicar”* a los jefes del MAG del resto de funcionarios, colocando para ello puertas, cerrojo y límites al libre acceso que dejaron muy claro cuál era la intención y estrategia de comunicación. Se conformaron producto de esa acción dos grupos: el denominado *“olimpio”* y los otros. Este tipo de medidas innecesarias e irracionales dividen y crean fronteras infranqueables en todos los sentidos, empezando por la credibilidad, confianza e integración de sus mismos funcionarios, que son al final de cuentas sus aliados más cercanos. Durante la administración 1994-1995, una de las más malas y paradójicamente recordadas, cometió también errores inaceptables de fondo en su mal concebido, inoperante y fracasada labor de *“reestructuración y movilización laboral institucional”*. Es bueno revisar y leer el pasado y no cometer los mismos graves errores de administraciones anteriores; por el contrario hay que emular lo bueno de muchas de ellas.
- 15) Evitar caer y superar la *“administración de pulpería”* propia de los sistemas obsoletos, rudimentarios e ineficientes, buscando por el contrario establecer, adoptar y operar criterios, procedimientos y métodos administrativos modernos de alto estándar de calidad. Una administración dinámica, diligente, funcional y resolutive es saludable y necesaria para sacar el agro adelante; mucho se ha avanzado pero debe continuarse de manera ordenada con la labor. Deben para ello revisarse los cuadros de gestión administrativa actual y aplicar los ajustes y correctivos del caso, sea en recurso humano, instrumental y procedimental. Cabe aplicar aquí un principio agrícola muy pragmático, efectivo y necesario para inducir mejora integral en el campo de la administración, cual es *“de ser necesario y estar encharralada hay que limpiar la finca”*; esto por cuanto el cambio necesario incorporar no debe estar supeditado a intereses gremiales o (in)capacidades personales de los funcionarios involucrados. Se debe ser firme y decidido en adecuar y modernizar la gestión administrativa de las instituciones que conforman el sector público agropecuario, lo cual redundará en mejor calidad de los servicios prestados. El servicio público debe ser puesto en procura de contribuir con el desarrollo.
- 16) Los cuadros de organización y labor institucional deben revisarse y organizarse, ajustándolos, reorientándolos y alineándolos hacia objetivos concordantes con los planes y programas de trabajo institucional, sectorial y nacional previstos desarrollar. La gestión sectorial agropecuaria debe ser necesariamente concordante y conciliadora con los planes nacionales de desarrollo; nunca ajena a ellos. El agro debe formar parte integral del plan maestro nacional, pues caso contrario la agricultura seguirá lamentablemente al margen de los intereses nacionales transcurriendo por caminos alternos sin rumbo ni destino definido, como enfáticamente se ha comentado con anterioridad. Las *“políticas de papel”* quedan plasmadas para la historia en los informes de biblioteca, los discursos de hotel y las reuniones de correligionarios, pero no traducidas y materializadas en obras trascendentes tangibles con resultados

constatables, medibles y perdurables. La buena política es aquella que se define, se financia, se ejecuta y se valora en sus logros y resultados.

- 17) Un buen jerarca integra, complementa, concilia, acciona y conduce positivamente y con liderazgo recurso humano joven y experimentado sin distinción de género. En materia de recursos humanos todo cuenta, pero sobre todo el talento y la entrega a la misión encomendada. El MAG y el sector poseen profesionales valiosos con actitud, capacitados y muy experimentados que debieran motivarse, incorporarse y aprovecharse en beneficio del país. El color político no debe ser nunca en una democracia madura como la nuestra, un factor de selección, restricción y negación.
- 18) Sería refrescante y muy positivo que el próximo gobierno promueva y establezca nuevos criterios e indicadores de valoración que permitan medir con certeza el rendimiento del sector público, iniciando muy en particular con los concernientes a los denominados “*puestos de confianza*” y demás “*colaboradores*”. El ejercicio público debe traducirse y medirse por una mejora sustancial en la prestación de servicios eficientes y eficaces. Una reforma del Estado seria y visionaria debe contemplar esta medida como instrumento para conocer y determinar las necesidades reales de contar con el personal requerido para generar cambio. No hay duda que en el agro esto sería un significativo e inmenso avance hacia la competitividad. Lo que no sirve debe abortarse y erradicarse sin contemplación alguna; es asunto de carácter y decisión.
- 19) Una labor y meta inmediata del nuevo jerarca a cargo de la cartera ministerial es procurar la mejora presupuestaria de las instituciones que conforman el sector público agropecuario. Dicho incremento presupuestario debe ir basado, fundamentado y direccionado en programas realistas y la ejecución de acciones importantes y permanentes que generen valor agregado, beneficio y prosperidad; nunca a fines efímeros e insustanciales en resultados y logros. Sin dotación financiera suficiente será muy poco lo que puede hacerse en algunas áreas específicas, limitando con ello el accionar institucional. Todo programa debe contar con su debido presupuesto, pues de lo contrario pasa al plano de los deseos.
- 20) Pareciera justo y muy válido revisar y decidir con objetividad y sentido de realidad sobre la institucionalidad agropecuaria y la imperiosa necesidad de realizar una reingeniería o reestructuración funcional y operativa, que materialice en eficacia la valiosa especialización institucional existente. Resulta sin embargo casi normativo y común que todo nuevo gobierno que asume labores, quiera mover las piezas pensando que con ello gana el juego, lo cual ha resultado la mayoría de las veces financieramente oneroso e institucionalmente desgastante y sin resultados favorables significativos y tangibles; perdiendo por el contrario tiempo y recursos valiosos que podrían emplearse y aplicarse en la gestión operativa ordinaria. Ganar un juego no está apenas fundamentado en el cambio de jugadores, sino también en la estrategia y la táctica seguida. Si bien no hablamos en el presente caso de un juego, los instrumentos disponibles para inducir cambio en el agro son a la distancia algo similares. En este caso, la planificación, la priorización programática y temática, el alineamiento institucional (eliminar “islas”), la organización, la conjunción de

esfuerzos y recursos, la información y comunicación permanente, la incorporación y aplicación de los funcionarios más talentosos y experimentados, entre otros, si juegan de manera determinante en este objetivo. La fórmula ganadora es indudablemente el trabajo mancomunado por metas comunes. El cambio no debe estar entonces apenas orientado al simple, superficial e irrelevante cambio de nombres y jerarquías, sino a inducir la eficiencia y la eficacia institucional en la gestión desarrollada (CHAVES SOLERA 2006).

- 21) Deben fortalecerse mucho y realinear las unidades de planificación sectorial como es el caso de la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), orientándolas y obligándolas a cumplir su misión germinal con sentido sectorial en asocio directo con los sectores privados y demás organismos estatales. Cabe reiterar nuevamente que el agro no es solo el MAG, lo que obliga necesariamente a buscar el desarrollo nacional en la acción integral. Es necesario borrar el estigma de unidad de planificación del despacho ministerial en que se ha convertido ese importante componente de la planificación sectorial agropecuaria; hay que repasar el pasado y revisar sus orígenes, visión y misión, adaptándolas a los tiempos actuales.
- 22) El tema de las Consultorías no debe satanizarse porque no hay duda de que algunas son importantes y necesarias virtud de su especificidad y grado de complejidad, pero el tema si debe necesariamente revisarse, conducirse con prudencia y gran sentido de realidad. Es común que ahora cualquier labor o estudio que deba desarrollarse en el sector público, sea compleja o no, requiera como acto previo de la contratación de una consultoría ¿Para qué están entonces los especialistas y equipos de trabajo institucionales? ¿Es acaso la consultoría un mecanismo viable y efectivo para delegar y facilitar el trabajo, disminuir el compromiso y trasladar a otros la responsabilidad? ¿Son acaso estrictamente necesarias? El tema es sensible pero debe revisarse y regularse, pues no es un secreto que ese instrumento de trabajo ya está institucionalizado y forma parte de importantes partidas presupuestarias. La preocupación surge también por la calidad de consultores empleados, algunos de los cuales son simples amigos o compañeros de partido.
- 23) Los “*Asesores y Colaboradores*” constituyen por referencia otra razón de ineficiencia institucional, pérdida de imagen y hasta descalificación de la gestión de la cartera de agricultura y ganadería, que puede ser perfectamente evitada. Una sencilla revisión de antecedentes revela la presencia de cada personaje inclusive no afín al sector, que poco o ningún aporte, menos beneficio tangible le ha generado al MAG como institución y al sector como meta. Es importante que el nuevo jerarca se asesore con funcionarios experimentados, bien capacitados, comprometidos y vinculados con la actividad agropecuaria. El que quiera viajar gratis con recursos públicos que busque otras vías y fuentes de financiamiento.
- 24) Estimular, inducir y lograr un acercamiento sincero y efectivo con los sectores privados organizados del agro, aún aquellos con los que no se comparta la misma ruta y visión del mejoramiento, pues gobernar un país y orientar un sector no es un asunto de trabajar solo con amigos. La comunicación es en esta pretensión básica para

consolidar programas, lograr acuerdos y limar diferencias. La disposición a concertar debe proceder de todas las partes y no exclusivamente del Gobierno.

- 25) Reconocer, atender y apoyar con la agilidad, diligencia y efectividad requerida la solución de las necesidades del sector privado y las instituciones especializadas, lo cual inicia con la designación de representantes calificados y con poder de decisión en sus Juntas Directivas como enlace directo. Dejarse por fuera el “*amiguismo, el paternalismo y el partidismo*”, pues aquí debe prevalecer y premiarse la capacidad.
- 26) Tener la capacidad ejecutiva y gerencial para poder diferenciar, distinguir y aceptar que las necesidades sectoriales son en alto grado diversas, heterogéneas y desiguales, razón y motivo suficiente y válido para generar políticas también diferenciadas en todos los ámbitos, sean estas financieras, crediticias, comerciales, tecnológicas, productivas e institucionales, entre otras. No puede ni debe concebirse y tratarse al sector agropecuario como uno solo, pues la problemática y las necesidades del sector agroexportador son en alto grado, aunque no todo, diferentes a las de la agricultura familiar y el sector orientado a satisfacer nuestro abastecimiento alimentario. En esta materia se tiene mucho adelantado pero existen aún deficiencias que deben atenderse y procurar solventarse de inmediato, pues prevalece un evidente desequilibrio que afecta a los segundos; hay que buscar un saludable balance.
- 27) La ruralidad debe ser concebida, atendida y tratada como un concepto integral y no segmentado y fraccionado como muchas veces lamentablemente sucede, por lo cual el MAG debe operar por esa vía concertando acciones como gobierno y no apenas como institución y cartera especializada. Desarrollar un programa productivo implica considerar e incorporar necesariamente otros elementos fundamentales para su eventual éxito, como son educación, salud, infraestructura, servicios básicos, facilidades laborales, tecnología, crédito, entre otros. Surge aquí de nuevo la importancia de la relación y comunicación que debe establecerse con las Municipalidades de cada localidad.
- 28) No puede haber duda en los nuevos gobernantes en aceptar que si se quiere inducir cambios de fondo en el sector agropecuario nacional que trasciendan y se traduzcan en beneficio y prosperidad, resulta necesario, imperativo y obligante superar preconceptos, formas tradicionales y desgastadas de operar y pensar y sobre todo de atender y confrontar la problemática agropecuaria. Cualquier mejora debe fundamentarse sobre la base del incremento productivo, el aumento de la productividad, la mejora de la calidad, la reducción de los costos, la buena administración, la organización, la capacidad gerencial y administrativa, minimizar la intermediación y luchar por posicionar productos en mercados apropiados. Lo anterior implica superar y desalentar el criterio del “*pobrecito*” y los abordajes de caridad y entender que la mejora y el desarrollo en todas sus acepciones y alcances se fundamenta en promover la competitividad como única forma de resolver la situación. Parte del impedimento para sacar a muchos segmentos de nuestros productores de su triste situación productiva y financiera ha sido el histórico trato paternalista con que se han conducido, más con fines políticos que comerciales y empresariales. Por experiencia demostrada sabemos que uno de los mayores activos

que tiene Costa Rica disponible es precisamente la capacidad de su recurso humano, independientemente de cual sea su nivel académico, razón para pensar en acciones y programas diferentes y creativos para inducir la mejora productiva. El proceso inicia aceptando y reconociendo que todo agricultor, aún el más pequeño, es en su propia y particular dimensión un empresario que opera en un entorno y un mercado, lo que obliga a organizarlo, prepararlo y capacitarlo para la toma correcta de decisiones. Esta acción requiere del lógico apoyo y orientación de los organismos pertinentes, como son por ejemplo el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), los Clubes 4 S, el propio MAG, el INTA, PIMA y otras instancias de gran valor. Incorporar y preparar la juventud rural y apoyar los programas de género es muy relevante.

- 29) No hay duda entonces en reconocer que al agricultor hay que acompañarlo en toda su gestión productiva y no apenas en su fase de producción primaria, como lamentablemente se ha realizado históricamente. Esta realidad trae y pone de nuevo a relucir el trasnochado tema de la necesidad de fortalecer nuestro debilitado y desgastado sistema de asistencia técnica, mal llamado extensión agropecuaria. No tengo duda en afirmar que en Costa Rica se realiza asistencia técnica, no así extensión agrícola, que es un concepto más amplio, completo e integral. El gobierno entrante debe premiar la labor de campo en dos componentes básicos y estrechamente ligados, casi indisolubles, como son la investigación, la innovación y la transferencia de tecnología en toda su acepción; esto por cuanto la solución de los problemas coyunturales y la identificación y generación de nuevas opciones tecnológicas surgen y transcurren necesariamente por esos procesos (CHAVES SOLERA 2012).
- 30) Los altos costos de producción constituyen sin lugar a dudas uno de los mayores problemas y limitantes para lograr incrementar nuestra competitividad; inconveniente en el cual el MAG puede y debe intervenir con liderazgo y carácter, procurando establecer precios justos para los insumos agropecuarios, el costo de la energía, los combustibles, intervenir la intermediación, las tarifas, el valor de la energía, la transparencia regulatoria, los impuestos específicos poco contributivos y otras cargas que si pesan sobre la rentabilidad del productor. El tema no es fácil de resolver virtud de su fondo y sus implicaciones; sin embargo, de nada vale hablar de competitividad si el tema no se aborda y confronta con estricto sentido de realidad. Debe continuarse con el esfuerzo por procurar habilitar el registro de inscripción de nuevos agroquímicos como medida orientada a tener mejores productos más baratos.
- 31) El tema de la competitividad es un asunto prioritario y central sobre el que debe trabajarse mucho en procura de implementarlo. Hay que pasar del discurso a la realidad. La crisis y las necesidades existentes deben generar nuevas oportunidades y nunca ser vistas como la *“Espada de Damocles”* del sector. Parece necesario crear y operar un Consejo de Competitividad para el sector agropecuario en consideración de que su problemática es diferente y muy específica.
- 32) Hay que promover, favorecer e impulsar desde el MAG con el apoyo externo la iniciativa privada como vía para lograr en principio el crecimiento y luego el deseado desarrollo nacional del agro. Esta sana y necesaria iniciativa implica desentramar la

acción pública, dar facilidades, crear las condiciones necesarias que lo impulsen, crear el marco jurídico que facilite la gestión privada, entre otras labores.

- 33) La nueva cartera deberá enfrentar y atender una situación que cada vez se torna más difícil de resolver, no apenas por su impacto directo, sino también por las consecuencias que desde ya se vienen teniendo virtud de que los intereses inmediatos, las prioridades y hasta la fuerza vital se vienen sistemáticamente perdiendo. De acuerdo con estimaciones sectoriales, el 53% de los funcionarios de las 10 principales instituciones públicas del sector agropecuario, constituido por 3.241 funcionarios, como son el MAG, el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Instituto de Investigaciones en Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) y la Oficina Nacional de Semillas (ONS), alcanzará la edad justa para acogerse a su pensión de ley en los próximos 10 años (BARQUERO 2014). Se estima asimismo, que buena parte de los empleados se encuentra actualmente entre los 51 y 60 años (un 44,5% del total), en tanto que sobre los 61 años se ubica el 8,7%. Esta situación potencia y abre la posibilidad de dejar sujetas a nombramiento un total de 1.727 plazas en esas entidades. Ante esta preocupante realidad surge la imperiosa necesidad de realizar de manera forzada nuevos nombramientos, lo cual genera paradójicamente a su vez la interesante y casi única posibilidad histórica de realizar un recambio bien orientado basado con cuadros profesionales y perfiles predeterminados en función de las necesidades institucionales, especialmente en áreas de gran especialización como genética, biotecnología, suelos, nutrición, sanidad agropecuaria, fisiología, riego, Agrometeorología, post cosecha, biotecnología, agro negocios, entre muchas otras. La nueva administración del MAG debe analizar con cuidado y sentido positivo esta situación que hoy es un problema que a futuro se perfila como una fortaleza sectorial. La coordinación con la academia resulta determinante. Es necesario evitar aplicar la directriz de que plaza vencida plaza cerrada, pues esto sería un tecnicismo para acabar el sector público agropecuario.
- 34) Prestar particular atención al Programa de Abastecimiento Institucional y adecuarlo de manera que pueda constituirse en una fuente de destino de los productos de muchos grupos organizados de agricultores. Es importante revisar y de considerarlo apropiado ajustar lo pertinente a las licitaciones públicas con que opera ese programa, con el fin de orientarlas a favorecer el acceso preferencial de esos grupos organizados. Participar de dicho programa implica mejorar el tema de la calidad.
- 35) Significativa prioridad demanda la pronta aprobación y operación de la Banca para el Desarrollo, pues sin dicha instancia crediticia resultará la verdad muy difícil por no decir imposible, poder impulsar y promover la producción interna de alimentos y favorecer con ello a segmentos importantes de nuestro sector. Se debe hacer todo el esfuerzo político de negociar, concertar y convencer para que el mismo sea aprobado por la Asamblea Legislativa y puesto al servicio del agro. En el mismo sentido, la

nueva administración debe seguir trabajando en la consecución de nuevas y mejores líneas de crédito para favorecer la inversión productiva y el mejoramiento tecnológico.

- 36) El tema de la suscripción de nuevos Tratados y Acuerdos de Libre Comercio debe ser analizado con gran sentido de realidad y objetividad, basado en resultados e impactos, virtud de que desde la perspectiva agropecuaria existen grandes dudas sobre los beneficios reales que han generado algunos de ellos al sector; sus impactos negativos si son evidentes, lo que se incrementará aún más en el 2016 cuando inicia la eliminación de aranceles en varias actividades productivas. La verdad que ya de por si quedan relativamente pocas opciones interesantes de con quién suscribir nuevos acuerdos comerciales que generen beneficio a nuestro agro. Más importante resulta implementar y fortalecer la administración de los 12 tratados ya suscritos y los 2 restantes que están actualmente en proceso de aprobación legislativa, sobre lo cual si se han evidenciado y denunciado debilidades y grandes vacíos que ponen en cuestionamiento y entredicho su beneficio real. No es tampoco desconocido que el proteccionismo agrícola en los principales países desarrollados se mantiene y hasta se ha incrementado notoriamente de manera constante, evidenciándose que todos los indicadores sobre protección arancelaria y también los resultantes de la aplicación de medidas no arancelarias muestran un aumento, lo cual contrasta con los dinámicos procesos de liberación del comercio promovida en Costa Rica, lo que no resulta equitativo ni equilibrado pues no hay paralelismo ni tampoco simetría; nosotros nos abrimos mientras otros mantienen vigentes proteccionismos y medidas técnicas internas. Este es un tema importante y de mucho fondo sobre el cual existen intereses y posiciones muy diversas y divergentes, pues algunos consideran que el país opera de manera fundamentalista preocupándose apenas por ampliar sistemáticamente nuestra apertura comercial sin trabajar ni resolver los impactos y efectos negativos que el sector agropecuario resiente en algunas de sus actividades productivas. El tema es un asunto de Estado más que de cartera ministerial, sea COMEX o PROCOMER, por lo cual debe ser valorado en esa misma dimensión. No puede omitirse sin embargo destacar el hecho de que independientemente de la posición gubernamental que se adopte como posición nacional, el sector agropecuario debe retomar, defender y posicionar con ahínco y firmeza sus intereses, superando la tremenda pérdida de jerarquía que ha tenido con respecto a COMEX en los últimos ocho años, principalmente. El sector debe manifestarse y hacerse sentir en sus necesidades, debilidades, potenciales y necesidades, lo cual significa mejorar la comunicación, generar más dialogo y lograr más concertación, pero también imponer más carácter por parte de nuestros jefes ministeriales. Entiéndase y quede claro que no es oponerse a los tratados y acuerdos comerciales, pues definitivamente son necesarios, pero si generar las salvaguardas, protecciones y apoyos a nuestros sectores más sensibles y desprotegidos; así como también dar los tiempos de transición necesarios para su implementación (CHAVES SOLERA 2010).
- 37) Asociado a lo anterior resulta importante señalar que independientemente de la decisión que a nivel de Gobierno de la República se adopte en materia de Tratados y

Acuerdos de Libre Comercio, resulta muy importante procurar en la medida de lo posible no desmembrar, desarticular y desaparecer los calificados y experimentados equipos de negociación que hay conformados actualmente en COMEX, pues representan un activo muy importante para el país. No puede confundirse la visión con la operación en esta materia. En esta materia debe apelarse a la madurez y la razón.

- 38) Resulta necesario resolver y dejar muy claro el tema de fondo que ha mantenido polarizado el agro y parte de la opinión pública por mucho tiempo, en torno a si el país debe producir o no parte de lo que constituye nuestra base alimentaria, llámela soberanía alimentaria, seguridad alimentaria o simplemente autoabastecimiento. Las autoridades gubernamentales deben definir y comunicar con autoridad y mucha sinceridad los alcances de las políticas productivas y comerciales que esperan desarrollar, evitando mantener al sector engolosinado en un discurso sin contenido pragmático sobre este tema, como ha venido aconteciendo desde hace ya muchos años. La producción interna ha sufrido mucho con esta indefinición, pues no hay vinculación entre lo que se hace y lo que se dice, aunque parece clara la orientación de los últimos gobiernos en esta materia, cual es no estimular la producción interna de alimentos, sea por ideología o desinterés (CHAVES SOLERA 2007).
- 39) El nuevo jerarca debe sumar y acompañar muy de cerca con carácter prioritario los ingentes esfuerzos que debe desarrollar el país por atraer nueva inversión extranjera y promocionar complementaria y simultáneamente la inversión nacional, lo cual resulta vital para la generación de fuentes de trabajo y fomento de nuevos productos que satisfagan los exigentes mercados internacionales. Este debe ser un esfuerzo país. Para favorecer e inducir esa intención el Gobierno debe crear el entorno apropiado y atractivo que seduzca a los inversionistas. En esta misión debe existir una estrecha y obligada integración y vinculación del MAG con COMEX, PROCOMER y CINDE.
- 40) Deben mantenerse, respetarse y operarse los principios y preceptos que dan fundamento al Desarrollo Sostenible (hombre-ambiente-comercio) como instrumento equilibrado del desarrollo nacional y política de Estado, evitando premiar un factor del triángulo virtuoso en detrimento de otro. Esto implica evitar acciones dogmáticas e ideológicas que premien el eco centrismo extremo o en su caso el liberalismo comercial radical en afectación del ser humano que representa el objeto y base primordial del sistema. El sector privado demanda y exige regular y atender con acciones maduras, prudentes y razonables lo que denomina “*acoso y persecución ambientalista*”, lo cual está comprobado como lo denunciara y reconociera el propio Ministro de Ambiente (CASTRO SALAZAR 2014). En este tema el respeto a nuestro marco jurídico resulta vital, aportando el Estado el apoyo requerido y brindando los tiempos, facilidades e instrumentos necesarios para ejecutar los ajustes que en materia ambiental sean necesarios implementar.

Conclusión

Como principio institucional básico y elemental de la gestión profesional pronta a desarrollar por las nuevas autoridades que asumirán la administración del MAG y la orientación del agro a partir del próximo ocho de mayo, está la de reconocer que el motivo y objeto de todo el esfuerzo es y deben ser siempre el progreso y el bienestar nacional. La agricultura es y continuará siendo un fin en sí mismo y así deben ser concebidas todas las acciones que en su mejoramiento, crecimiento y desarrollo se realicen. Campos sin cultivo no significan nada ni tienen tampoco razón de ser.

Los nuevos jefes tienen un compromiso trascendental con los agricultores y los empresarios, pues sin excusas ni condicionamientos de ninguna especie, deben recuperar y devolverles la ilusión y la esperanza por continuar vigentes en el campo. La realidad actual es difícil muy difícil, pues el sector y el país atraviesan tiempos complejos que podrían si no se adoptan con carácter emergente las medidas correctivas pertinentes, pintarse con sentimiento fatalista y perverso como apocalípticos, lo que obliga a los nuevos jefes a implementar y desarrollar de inmediato con la participación de todos los sectores, un proyecto político con objetivos sociales comunes que permita revolucionar las conciencias y construir capital social que beneficie a las zonas rurales. Tampoco cabe citar argumentos asociados a la teoría de la conspiración para justificar la incapacidad de actuar y resolver. Hay que pensar sin egoísmos ni personalismos en las nuevas generaciones creando y fortaleciendo una democracia más pluralista, justa, participativa y equitativa (CHAVES SOLERA 2014b).

Esta tarea no es sencilla, particularmente frente al dramatismo de las actuales dificultades que nos obligan más que nunca a buscar el óptimo aprovechamiento de todos los recursos disponibles. En este contexto, es imperativo y necesario crear las condiciones y diseñar los mecanismos que permitan una vinculación e interacción positiva de los sectores público y privado; así como entre estos y la comunidad financiera, comercial, científica y tecnológica.

Desarrollar el agro no implica necesariamente entrar en conflicto con otros sectores también importantes, sino por el contrario, significa unir esfuerzos y recursos y trabajar por metas superiores comunes en beneficio de toda la sociedad. El agro costarricense tiene pendientes muchas tareas rezagadas aún sin ejecución y cumplimiento, lo que debe ser retomado con ímpetu, compromiso, responsabilidad y la firme convicción de que podemos salir adelante. Hay que proponer, desarrollar pero sobre todo concretar proyectos y hacer las cosas bien. Debemos todos sumar fuerzas alrededor de los nuevos gobernantes que con valentía y tesón han aceptado enfrentar el enorme desafío y reto que hay por delante que resolver. En los tiempos actuales no se puede salir corriendo simplemente porque las condiciones no están a nuestro favor; los valientes no corren, confrontan por el contrario las dificultades con la convicción del sacrificio dispuestos a vencer.

Literatura consultada

- 1) BARQUERO S., M. 2014. **Mitad de plazas del sector público agropecuario se deberá renovar en 10 años.** La Nación, San José, Costa Rica. Jueves 3 de abril..
- 2) CHAVES SOLERA, M.A. 2006. **Reestructuración institucional en el sector agropecuario.** San José. Boletín Informativo del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica GERMINAR, agosto. p: 6-7.
- 3) CHAVES SOLERA, M.A. 2007. **Autoabastecimiento, seguridad, soberanía alimentaria ¿o qué?** *En:* Boletín Informativo del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica GERMINAR, San José. Noviembre. p: 6-7.
- 4) CHAVES SOLERA, M.A. 2010. **Reflexiones sobre la Política Agropecuaria 2010-2021.** *En:* Revista Germinar (Costa Rica), Colegio de Ingenieros Agrónomos, N° 1, Edición N° 3, noviembre. p: 12-13.
- 5) CHAVES SOLERA, M. 2011. **Justicia, respeto y apoyo para el agro.** San José, Costa Rica, 9 noviembre. 6 p.
- 6) CHAVES SOLERA, M. 2012. **La Silla Caliente del MAG.** San José, Costa Rica, 7 junio. 24 p.
- 7) CHAVES SOLERA, M. 2014a. **Perfil de un Ministro(a) para el MAG.** San José, Costa Rica, marzo. 29 p.
- 8) CHAVES SOLERA, M. 2014b. **Fortalecer nuestra democracia y libertad ciudadana.** San José, Costa Rica, marzo. 2 p.
- 9) CASTRO SALAZAR, R. 2014. **Acoso ambiental de consultores “indispensables”.** La Nación, San José, Costa Rica. Martes 8 de abril. p: 34A.

