



Rodney Cordero Salas
Universidad Técnica Nacional, Costa Rica
rcordero@utn.ac.cr

Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector arrocero de Costa Rica

Resumen

El presente es un estudio de la percepción de los productores de arroz (padres e hijos) de Costa Rica, afiliados a la Corporación Nacional Arrocera (CONARROZ) entre el 2020 y 2021, con respecto al tema de Integración y relevo generacional, se analiza las causas de la disminución del 63,35% en el número de productores y del 58,50% en el área sembrada en los últimos 11 años. Además, se propone una política de integración y relevo generacional con el objetivo de revertir el proceso y promover que las nuevas generaciones de productores se integren al sector arrocero de forma planificada e incidir en la mejora de la comunicación familiar.

Palabras claves: integración, relevo generacional, comunicación, planificación

Abstract:

This is a study of the perception of rice producers (parents and children) in Costa Rica, affiliated to the National Rice Corporation (CONARROZ) between 2020 and 2021, regarding the issue of Integration and generational replacement, analyzing the causes of the decrease of 63.35% in the number of producers and 58.50% in the area sown in the last 11 years. In addition, a policy of integration and generational renewal is proposed with the aim of reversing the process and promoting that the new generations of producers are integrated into the rice sector in a planned way and improving family communication.

Keywords: integration and generational replacement, communication, planning

Introducción

El arroz es fundamental en la dieta del costarricense, siendo el grano básico más consumido y cultivado de Costa Rica, a pesar de ello, solo producimos el 30 % del arroz que el país consume, el resto debe ser importado (CONARROZ, 2021). Al analizar la realidad del sector, se podría decir que es una oportunidad comercial que exista un mercado cautivo e insatisfecho para el arroz, por ende, un espacio para incrementar la producción, pero al parecer es todo lo contrario, ya que el número de productores y el área de cultivo ha disminuido en los últimos 11 años por diversas razones, tal es el caso que el 2010 se contabilizaban 1490 productores y para el 2021 habían inscritos en CONARROZ solo 546

productores, de igual manera, el área sembrada disminuyó, pasando de 81.116 ha en el 2010 a 33.668 ha en el 2021 (Figura 1).

Lo anterior, ha generado una disminución acumulada del **63,35 %** en el número de productores y del **58,50 %** en el área sembrada, lo que indica que existe una problemática histórica y futura del sector arrocero nacional que pone en peligro la sostenibilidad alimentaria y el trabajo de miles de costarricenses, siendo necesario aplicar medidas y acciones urgentes a corto, mediano y largo plazo para revertir la tendencia.

Entre las posibles causas de la contracción y disminución de productores de arroz, se podrían enumerar precios de mercado, costos de producción y cambio climático, además el agro está dejando de ser atractivo para las nuevas generaciones, debido a que compite con otras oportunidades laborales que ofrecen en ocasiones mejores salarios, garantías sociales, tecnología, confort laboral y desarrollo profesional.

En el ámbito familiar, los jóvenes en ocasiones no visualizan oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa familiar, además existen problemas de comunicación y algunos prefieren evitar conflictos e irse de la empresa o, simplemente, la actividad no les llama la atención y quieren explorar nuevas experiencias fuera de la empresa familiar, en consecuencia, el sector agropecuario cuenta con menos jóvenes interesados en continuar con la empresa familiar agropecuaria y, sumado a ello, la edad promedio de los productores agropecuarios es de 54,1 años para hombres y 52,6 para mujeres, además, del total de productores, el 23 % de los hombres y el 19,9 % de las mujeres son

adultos mayores. Esta situación pone énfasis en la urgencia de atraer a más personas jóvenes a esta actividad, siendo un sector envejecido (Censo Agropecuario, 2014).

Los productores deben tener claro, que el relevo generacional ocurre, principalmente, como un proceso de herencia a una avanzada edad de los relevados —titulares de la propiedad— y los reemplazos, constituye un relevo entre personas adultas mayores y adultas, con poco involucramiento de las personas adultas jóvenes y jóvenes; el principal fin de este proceso es conservar e incrementar el patrimonio a nivel familiar, pero en un ambiente de comunicación abierta y planificada. Dicho proceso de relevo, por lo general, tarda décadas para que se realice y los jóvenes esperan tener responsabilidades importantes y retos profesionales a partir de los 20 años, caso contrario buscarán otras alternativas laborales.

Una integración y relevo generacional exitosa es factible, siempre y cuando se establezca una política que promueva una nueva generación de productores, "sean estos familiares o no", preparados técnica, financiera, ambiental y socialmente, guiados de la mano de la experiencia de productores exitosos, pero en doble vía, analizar y respetar de forma conjunta, las nuevas propuestas de los jóvenes al generar una visión innovadora del sector agropecuario.

Por tanto, la Universidad Técnica Nacional (UTN) y la Corporación Nacional Arrocera desarrollaron, de forma conjunta, el proyecto de investigación denominado Propuesta de una **Política de integración y relevo**

generacional en el sector arrocero de Costa Rica, con el objetivo de revertir la disminución en el número de productores y mejorar la eficiencia productiva del sector arrocero.

Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica relacionada con la situación del sector arrocero y las tendencias estadísticas, con respecto a producción y productores activos del 2010 al 2021, además de políticas aplicadas en otras organizaciones de productores, con base en el relevo generacional. Posteriormente, se aplicaron dos encuestas, previamente, socializadas dentro de la organización y relacionadas con aspectos de producción, responsabilidades y relevo generacional entre el 2020-2021, la primera para los productores y la segunda para los hijos. Las encuestas fueron aplicadas, de forma digital, a los 400 productores inscritos en ese momento en CONARROZ, con el apoyo de la administración y extensionistas de las 5 regiones de producción.

Una vez analizados los resultados de las encuestas, se presentaron ante la Dirección ejecutiva de CONARROZ el 14 de febrero del año 2022 para la retroalimentación y exposición final de la política de integración y relevo generacional, ante la Junta Directiva de CONARROZ.

Resultados y discusión

En el 2010 se encontraban 1490 productores inscritos en CONARROZ, para el 2020 habían 511, observándose una tendencia a la baja, aunque

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector arrocero de Costa Rica*

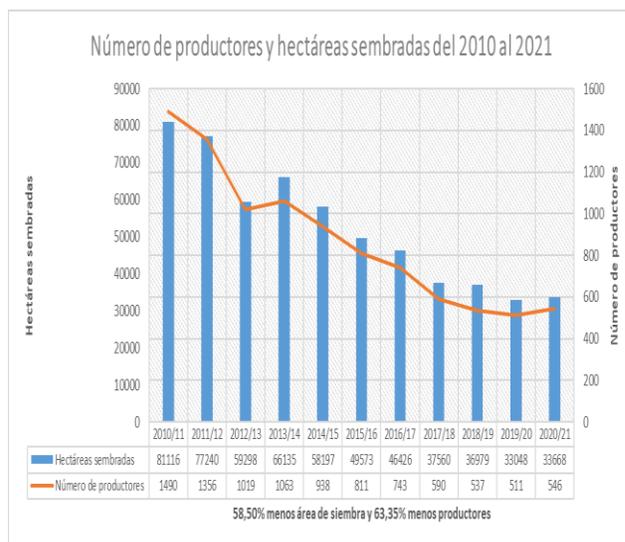
en el 2021 se presenta un leve aumento de productores con respecto al 2020, llegando a 546 productores.

En cuanto con el área sembrada, el comportamiento fue similar a la disminución de productores, en el 2010 era de 81.116 ha, para el 2020 solo cultivaban 33.048 ha y para el 2021 se registra un leve aumento en el área sembrada, llegando a las 33.668 ha (Figura 1).

Lo anterior generó una disminución acumulada del **63,35 %** en el número de productores y del **58,50 %** del área sembrada, lo que refleja una problemática histórica y futura del sector arrocero de Costa Rica, por tanto, se requiere de acciones urgentes a corto, mediano y largo plazo para revertir la actual tendencia.

Figura N.º 1

Disminución del área sembrada de arroz y número de productores en los últimos 11 años (2010-2021)



Nota: la fuente de la figura es de CONARROZ, 2019, 2020, 2021.



De los 400 productores afiliados al momento de realizar las encuestas, 123 productores respondieron (30,75 %) y 49 de sus hijos. Al ser dos poblaciones diferentes, no es posible comparar y analizar los resultados estadísticamente, pero el objetivo de este estudio era determinar la **percepción de los productores y sus hijos, con respecto al tema de integración y relevo generacional en el sector arrocero.**

Resultados de las encuestas

El 19,5 % de los productores indican que los terrenos donde siembran son propios sin prenda, el 8,9 % propio con prenda, el 48,8% alquilado y un 22,8 % mencionan que tienen tanto propios como alquilados. La condición donde el 50% de los terrenos son alquilados puede generar inestabilidad y el productor puede retirarse de la actividad en cualquier momento.

En cuanto con el grado de escolaridad de los padres, el 37,4 % cursaron la primaria, el 30,9 % la secundaria y el 30,1 % son universitarios, lo cual es muy satisfactorio, ya que la mayoría son productores con preparación académica y experiencia productiva, solo un 1,6% no reporta estudios formales.

En cuanto al grado de escolaridad de los hijos, un 14,3 % cursa la primaria, el 50,1 % la secundaria y el 32,6 % son estudiantes o graduados universitarios. Lo anterior, refleja que la mayoría son adolescentes y universitarios, que en poco tiempo estarán buscando oportunidades de

estudio, laborales dentro o fuera de la empresa familiar o ya están trabajando.

En cuanto al grado de escolaridad de los hijos, un 14,3 % cursan la primaria, el 50,1 % la secundaria y el 32,6 % son estudiantes o graduados universitarios. Lo anterior, evidencia que la mayoría son adolescentes y universitarios, que en poco tiempo estarán buscando oportunidades de estudio, laborales o ya están trabajando.

Al consultar a los hijos de los productores, 49 personas respondieron la encuesta, de estos, el 81,6 % (40) son masculino y 18,4 % (9) femenino, lo cual, refleja una similitud, con el censo agropecuario nacional (2014) donde 84,4 % de las empresas agropecuarias son administradas por hombres y el 15,6 % por mujeres. "Lo anterior es un claro reflejo que un porcentaje importante de las hijas tienen interés de ser los relevos generacionales de la empresa familiar".

En cuanto con las profesiones o carreras de los hijos, la mayoría son afines a la actividad arrocera, habiendo desde agrónomos, administradores, técnicos, entre otros, lo cual es una ventaja comparativa para la actividad y potencializa las capacidades de los posibles relevos generacionales. Además, se les consultó a los hijos si la elección de su profesión fue condicionada o no por sus padres, a lo cual el 95.6% respondió que no, solo un 4,1 % dijo que sí.

Al considerar el área sembrada por los productores, se obtuvo 43 respuestas, iniciando con 3 ha y hasta +1000 ha, con una amplia

dispersión entre los datos, siendo la mayoría productores que siembran entre 20 ha y 60 ha, productores de más de 1000 ha son la minoría, por lo tanto, se obtuvo una participación de los niveles de producción.

En cuanto con la percepción de los productores con respecto, si han recibido o no capacitación para producir arroz, por parte de CONARROZ, el 72,4 % dice que sí y el 27,6 % dice que no, siendo un punto por analizar por CONARROZ.

También, el 65 % de los productores indican que su producción de arroz está por encima del promedio nacional (4,5 t), el 28,1 % está por debajo y el restante 6,3 % no respondió, pero se presentan variaciones de producción que van desde las 2,76 t/ha y hasta las 8,6 ton/ha, lo que indica que se debe apoyar más para que la producción sea eficiente en todos los niveles.

En el caso de los productores, que consideran que su producción está arriba del promedio nacional, indican que se deben a los siguientes aspectos:

1. Selección adecuada de la fecha de siembra
2. Buena preparación del suelo
3. Control de malezas y plagas
4. Selección de semilla
5. Buen control de la humedad
6. Plan de fertilización
7. Incorporación de rastrojos
8. Uso de nuevas tecnologías

9. Un buen manejo administrativo y financiero

En virtud de lo expuesto, entre las principales razones por las cuales los padres se interesaron por la actividad arrocera, destacan las siguientes:

1. Porque donde vivo se presta el terreno para la actividad.
2. Por la fuente de trabajo y porque me gustó la experiencia.
3. Le gusta la agricultura y le es rentable.
4. Toda la vida le ha gustado la actividad y ha sido una actividad familiar.
5. Porque se la enseñó el papá y ha sido una actividad familiar
6. Por la generación, el papá también sembraba.
7. Toda la vida he sido agricultor, desde pequeño he estado en la actividad.
8. Por su esposo o esposa al ser productor de arroz.
9. He sembrado arroz toda mi vida y me nace seguir sembrando.
10. Con la siembra de arroz he sacado a mi familia adelante.
11. Por enseñanza de un hermano
12. A raíz de que adquirió una parcela, por parte del INDER.
13. Fue el medio más adecuado para generar ingresos a mi familia.
14. Cuento con toda la maquinaria para las labores.
15. Por herencia de mi familia.

Aunado a lo anterior, se les consultó, cuáles son las razones por las que, actualmente, quieren seguir en la actividad de arrocera:

1. Es una actividad que ya conozco muy bien y sé desarrollarla.
2. Porque es un producto rápido de producir.

3. La producción de arroz nos ha ayudado a salir adelante a la familia.
4. Desde pequeño he estado en la actividad y quiero seguir por generación.
5. Es rentable si se maneja bien, se cuenta con toda la maquinaria.
6. Por la trayectoria, herencia y enseñanza de mis padres.
7. Es una tradición familiar y me gusta mucho.
8. Me gusta la agricultura y es un arraigo que se tiene desde pequeño.
9. Para mantener los equipos y maquinaria con que contamos.
10. Me gusta la actividad y es la única fuente de ingreso en este momento.
11. Toda la vida ha estado vinculada a la actividad arrocera.
12. Porque contamos con todo el material para eso.
13. Es lo que sabe hacer, cuentan con infraestructura y le gusta la actividad.
14. Porque es una fuente muy buena para ingresos económicos en la familia

La mayoría de los productores realizan acciones para enseñar a sus hijos el cultivo y manejo del arroz, han asignados responsabilidades operativas, pero pocas labores estratégicas o de toma de decisiones asignadas, lo cual es un aspecto por mejorar, ya que es fundamental para fomentar y retar las capacidades de los futuros relevos generacionales.

El 100% de los hijos indican que conocen el manejo del arroz y participan del agronegocio de sus padres.

El 95,6 % de los hijos señalan que tienen labores y responsabilidades asignadas por sus padres dentro de la empresa familiar, siendo este un aspecto muy importante para su integración y preparación para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

En cuanto con la percepción de los productores, en relación con si sus hijos están o no relacionados con la producción de arroz, el 55,3 % dice que si el 44,7 % que no, lo cual es un comportamiento normal, ya que siempre existirá un porcentaje de los hijos no se quieren integrar a la empresa familiar, pero lo positivo es que más del 50 % están integrados.

Ante la consulta sobre si reciben algún reconocimiento económico por las labores realizadas dentro de la empresa familiar, el 48,5 % de los hijos reciben remuneración y el 51,5 % no tiene reconocimiento económico, lo cual desestimula la participación de los jóvenes. Entre los que reciben remuneración económica (48,5 %), esta varía entre los 100 mil y más de 500 mil colones por mes, pero la mayoría no alcanza el salario mínimo de ley y se desconoce si contemplan cargas sociales o algún otro incentivo. El "no pago de un salario mínimo o el no reconocimiento económico" por las labores realizadas dentro de la empresa familiar es una de las causas que promueve la salida de los jóvenes en busca de mejores oportunidades laborales o profesionales.

Figura N.º 2

Salario percibido por las labores realizadas dentro de la empresa familiar por los hijos

Indique el salario promedio mensual que usted tiene destinado para sus hijos/as dentro del
proceso de producción de arroz
68 respuestas



Nota: la fuente de la figura es de elaboración propia.

Al consultar a los hijos si les interesaba ser el relevo generacional de la empresa familiar, el 98 % indicó que sí les interesaba, lo cual es un aspecto muy positivo.

Otro aspecto destacable es que al 89,4 % de los hijos les gustaría realizar cambios en los procesos productivos y al 95,6 % les interesa proponer ideas de innovación para mejorar la actividad, ambas condiciones reflejan el interés y compromiso de los jóvenes por mejorar la eficiencia productiva de la empresa familiar.

Es interesante conocer que el 60,4 % de los hijos dicen estar listos para asumir, en este momento, la administración de la empresa, el 8,3 % indica que estaría preparado en dos años más y el 31,3 % necesita más de dos años.

El 100% de los hijos consideran que cuentan con el apoyo de sus padres para asumir la responsabilidad de administrar la empresa familiar, por lo

tanto, en este momento, la actividad cuenta con un grupo importante de hijos dispuestos a asumir el reto de ser los relevos generacionales.

Una pregunta interesante fue a qué edad se iniciaron los productores en la actividad arrocera, ya que la mayoría iniciaron entre los 15 años y 35 años, otros desde los 9 años o antes de los 45 años, por tanto, es claro que se esperar un comportamiento similar con respecto a sus hijos, para optar por la administración o puesto gerencial de la empresa familiar en edades similares (entre 20 y 25 años).

Aunque el 77,2 % de los productores que respondieron la encuesta están de acuerdo con llevar a cabo el relevo generacional, pero solo el 61,8 % de ellos expresa haber planificado con sus hijos el proceso de relevo y del total de productores solo el 18,7 % ha pensado en una edad de retiro, donde la mayoría indica que se retiraría después de los 65 años o hasta que muera. La edad de retiro indicada por los productores pone en riesgo la permanencia de los relevos generacionales, ya no están dispuestos a esperar tanto tiempo para asumir la dirección de la empresa o puestos gerenciales, lo cual generaría que los hijos busquen nuevas oportunidades laborales fuera de la empresa familiar.

Otro punto crítico en el proceso de relevo generacional es que la mayoría de los productores no tienen claro qué harían con su tiempo libre en caso de pensionarse y traspasar la administración de la empresa a sus hijos, siendo esta una limitante para su retiro, por lo tanto, es necesario la construcción de un plan de vida o de retiro para tranquilidad de los

productores e integrarlos a actividades sociales, empresariales o de esparcimiento.

El 35 % de los productores indica no contar con un plan de pensión, siendo otra condición que limita al productor para tomar la decisión de dejar la dirección de la empresa familiar en manos de sus hijos, debido al temor a la inestabilidad económica o la dependencia de otros.

Además, el 87 % de los productores indica que no cuenta con testamento, siendo una herramienta legal para tener en regla los bienes en caso de fallecer.

Uno de los principales problemas en las empresas es la falta de comunicación, tanto desde la gerencia como de los mandos medios y los operadores. Lo anterior, es posible solventar siempre y cuando se realicen reuniones estratégicas de forma rutinaria. Lamentablemente, el 32,5 % de los productores no se reúnen periódicamente con los miembros de la familia para analizar aspectos administrativos o toma de decisiones de la empresa, el 42,3 % indica que se reúnen cada 15 días, 17,1 % una vez al mes y el 8,1 % cada 2 meses y hasta una vez al año. Entre más distanciadas las fechas de reunión existe una menor coordinación y genera problemas de comunicación y seguimiento.

Así mismo, el 53,3 % de los productores no cuenta con un protocolo familiar, el cual es un instrumento legal-moral-ético, donde se establece la normativa de la empresa en cuanto al empleo familiar, puestos de

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

trabajo, asignación o venta de acciones y, eventualmente, la elección del sucesor.

El 95,9 % de los hijos y el 88.6% de los padres consideran necesario la orientación de un profesional para realizar un proceso de integración y relevo generacional exitoso, siendo indispensable realizar alianzas estratégicas entre CONARROZ, instituciones o empresa privada para apoyar el proceso legal y técnico de las empresas familiares del sector arrocero de Costa Rica.

Política propuesta para la empresa familiar

Entre las políticas que deben implementar las empresas familiares están las siguientes:

Reconocer económicamente el trabajo realizado por los hijos dentro de la empresa familiar, acorde con las responsabilidades asignadas, salarios de ley (salario base) o de mercado. Además, es recomendable el pago de bonificaciones por cumplimiento de resultados o metas para promover el desarrollo emprendedor e innovación empresarial.

Conformar una junta directiva o consejo familiar, con sus estatutos y aspectos legales, que promueva la comunicación familiar y el crecimiento empresarial.

Realizar reuniones periódicas a nivel de la empresa familiar (mínimo una vez al mes) para analizar estados financieros, flujo de caja, propuestas

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

de proyectos, manejo del recurso humano, ambiente laboral, políticas y aspectos legales de la empresa (acciones, dividendos, protocolos familiares, personal), mercado, proyecciones y cumplimiento de metas, manejo ambiental y proyección social de la empresa.

Invitar asesores a la hora de analizar y tomar decisiones estratégicas, tales como un asesor financiero-contable, jurídico y recursos humanos, entre otros, según se requiera. Estas reuniones periódicas mejoran la comunicación, el conocimiento y seguimiento del desarrollo de la empresa y fomenta la pertenencia.

Establecer una estructura de puestos, responsabilidades y obligaciones de los familiares que trabajen o no en la empresa familiar (gerente, mercadeo, finanzas, producción, junta directiva, asesoría, etc).

Implementar Protocolos familiares, que definan la política de la empresa con respecto a las acciones, empleo familiar y relevo generacional.

Valorar la elaboración del Testamento y o traspaso de bienes con usufructo en vida, con lo cual se reducen problemas futuros para la familia en caso de que fallezca el titular.

Política propuesta para CONARROZ

CONARROZ como ente rector del sector debe promover acciones para fomentar la eficiencia productiva y asociatividad, por ende, se recomienda la siguiente política:

Realizar “Jornadas de integración para padres e hijos”, donde elaboren planes estratégicos de la empresa a 5 años y, de forma paralela, dar seguimiento a los resultados a corto, mediano y largo plazo. La jornada de integración se debe realizar en tres sesiones de trabajo:

1. La primera con los padres para orientarlos en la elaboración de planes estratégicos, planificación y técnicas de comunicación con sus hijos.
2. La segunda con los hijos para orientarlos en la elaboración de planes estratégicos, planificación y de técnicas de comunicación con sus padres.
3. La tercera para unificar metas, responsables y seguimiento del plan estratégico (se recomienda que CONARROZ de seguimiento a los resultados).

Realizar “Jornadas tecnológicas y de capacitación”, con el objetivo de fomentar la transferencia de tecnología, mediante días de campo, congresos o ferias (presencial o virtual), donde se promueva la participación de empresas a nivel nacional e internacional, que muestren equipos, materiales, tecnología, experiencias exitosas y resultados de investigación, que sirvan como base para nuevas propuestas en el sector arrocero. Se recomienda realizar por lo menos 1 al año.

Realizar “Jornadas de innovación y emprendimiento”, con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo, la sana competencia, investigación, análisis de sistemas productivos, intercambio de ideas con empresas nacionales e internacionales. Incorporar instituciones de gobierno, organizaciones no gubernamentales e internacionales para el desarrollo y

financiamiento de iniciativas de proyectos e innovaciones para el desarrollo productivo y el reconocimiento a las ideas. Se recomienda realizar al menos 1 al año (pueden ser una por región y una nacional) en colaboración de Incubadoras de base tecnológica, entes financieros y gubernamentales.

Establecer un fondo de Profesionalización o capacitación académica para hijos o familiares de productores (Becas de estudio o capacitación en áreas temáticas afines y de importancia para el sector-CONARROZ).

Promover la participación de los hijos de los productores en actividades nacionales e internacionales de investigación, congresos, ferias e innovación, mediante la realización de ponencias, presentación de experiencias productivas o de participación, con el fin de lograr un mayor arraigo, innovación e identidad del sector.

Promover la participación de jóvenes líderes en las estructuras organizacionales y políticas, tanto nacionales como internacionales, para preparar a los mejores relevos generacionales.

Incentivar y capacitar en procesos de cooperativismo y acción social, con el objetivo de promover la generación de nuevas iniciativas de cooperativas o asociaciones de productores en conjunto con el MAG-INDER, INFOCOOP y Organizaciones no gubernamentales.

Establecer líneas de crédito diferenciado o fondos no reembolsables para los nuevos productores, incluyendo asistencia técnica, productores tutores y apoyo técnico para la elaboración de plan de inversión.

Promover la participación de CONARROZ en RELASER (Red Latinoamericana de extensión Rural) para fortalecer los vínculos entre instituciones y mejorar los procesos de extensión rural de forma conjunta. Orientar y promover que los productores se afilien a alguno de los distintos planes de pensión existentes (caja o entes financieros), como una alternativa para generar estabilidad económica para solventar las necesidades básicas de su retiro.

Promover la elaboración del Plan de vida de forma conjunta con las operadoras de pensiones y CONARROZ, antes de cumplir la edad de retiro, con el objetivo de tener claro que van a realizar una vez que se pensionen y deleguen sus responsabilidades a las nuevas generaciones.

Seleccionar un grupo de productores de vanguardia como asesores o tutores por zonas, que orienten a las nuevas generaciones a cómo producir eficientemente, además de promover la investigación e innovación en el sector arrocero.

Establecer un programa de capacitación, técnico, social, ambiental y gerencial, orientado a promover una mayor participación de las mujeres como productoras y líderes integrales dentro de la organización, sin que ello genere una diferencia en la participación de las diferentes actividades propuestas anteriormente.

Promover la implementación de dos planes piloto en conjunto con Universidades y carreras de agronomía, además de instituciones u organizaciones afines al sector, con el objetivo de promover la integración de nuevos productores, denominado:

1. CONARROZ-JOVEN
2. CONARROZ-UNIVERSITARIO

Ambos programas apoyarían a los nuevos productores (familiares o no) y universitarios que opten por la oportunidad de iniciar como productores, con una serie de ventajas que les faciliten recursos y capacitación necesaria para realizar su primera siembra de arroz de forma exitosa. Sería un plan piloto a 5 años plazo.

Tabla N.º 1

Lista de Universidades Nacionales y sus directores de las carreras de agronomía que podrían promover la integración de jóvenes universitarios en la producción de arroz en conjunto con CONARROZ

Universidad	Nombre del director de carrera de agronomía	Correo
UTN	Marielos Arias Alfaro	mariasa@utn.ac.cr
UNA	Rafael Evelio Granados Canvajal	rafagranado@gmail.com
TEC	Milton Villareal Castro	mwillareal@itcr.ac.cr
UNED	Karla Montero Jara	kmonteroi@uned.ac.cr
UCR	Luis Gómez Alpizar	luis.gomezalpizar@ucr.ac.cr
ERTH	Yanine Chan Blanco	ychan@earth.ac.cr

Nota: la fuente de la tabla es de elaboración propia.

Metas propuestas para el Plan piloto a 5 años:

1. Promover la integración de 20 nuevos productores por año (hijos o familiares de productores y jóvenes universitarios) total 100 nuevos productores.
2. Aumentar las áreas de siembra en 200 ha/año, total 1000 ha en 5 años.
3. Como mínimo se espera una productividad promedio de 4,5 t de arroz/ha/año, total 4,500 t de arroz adicionales a los 5 años.

Actualmente, el 80 % de los productores siembran en promedio 15 ha/año con un promedio de producción de 4,5 ton de arroz, por tanto, se propone que los nuevos productores siembren en promedio 10 ha/año y utilicen el mismo promedio de producción.

CONARROZ JOVEN 10 jóvenes/año con 10 ha = 100 ha/año

CONARROZ UNIVERSITARIO 10 jóvenes/año con 10 ha= 100 ha/año

Total = 20 nuevos productores por año, con 200 ha sembradas x 4,5 t de arroz/ha, genera un incremento de 900 t/año de arroz/año.

La inversión para el primer año sería de 260.000.000 de colones (avío para arroz de 1,3 millones/ha).

Para lograr lo anterior, se requiere que la administración asuma el liderazgo, planificación, coordinación e implementación, en conjunto con las universidades y organizaciones de apoyo.

Ante esto, como hoja de ruta y distribución de responsabilidades, se propone lo siguiente:

“Obligaciones de CONARROZ” (propuesta)

Define las zonas y terrenos con potencial productivo alto para la siembra de arroz.

La unidad productiva mínima de siembra por productor son 10 ha.

Acompaña en la elaboración de planes de negocio y facilita información técnico-productiva-financiera.

Se dará prioridad a cooperativas de jóvenes productores de la zona y con equidad de género.

Gestiona y tramita las solicitudes de financiamiento para la siembra por parte de los jóvenes productores.

Proporciona asistencia técnica y capacitaciones a los jóvenes productores y seguimiento al proyecto.

Organiza grupos de apoyo de productores “líderes” por zona para transmitir experiencia y apoyo logístico a los nuevos productores.

Orienta la compra técnica de insumos y servicios de maquinaria.

Garantiza la colocación del grano en las agroindustrias del arroz, siempre y cuando cumpla con los requisitos de calidad e inocuidad.

El financiamiento será devolutivo, con una tasa de interés preferencial que se pagará con la cosecha, la cual será la garantía. La recuperación de recursos invertidos irá a un fondo para seguir financiando nuevos jóvenes productores.

Se aplicará seguro de cosecha (paramétrico) para minimizar el riesgo de recuperación de los recursos invertidos.

La recuperación de los recursos será realizada por la industria a la hora de recibir el grano, siendo depositado a las cuentas del fideicomiso o CONARROZ 8 días después de recibir el grano.

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

CONARROZ elabora un formulario en línea (de forma conjunta con el ente financiero o posible fideicomiso) para tramitar las solicitudes de financiamiento, según las zonas propuestas para su análisis y posible aprobación en los tiempos acordes al calendario de siembra.

Para el financiamiento del proyecto se buscará fondos con entes nacionales e internacionales tales como Banca para el desarrollo, INDER, INFOCOOP, BID, JICA, entre otros.

La fecha propuesta para iniciar el proceso de divulgación, selección y capacitación de los nuevos productores debe ser un año antes de iniciar la preparación de terrenos y siembra de arroz.

La rentabilidad por ha estimada oscila entre el 20 y 40% sobre el capital invertido (depende de varios factores).

La divulgación de este plan piloto entre los familiares de los productores CONARROZ la asume, en el caso de las universidades estas lo asumen en coordinación con CONARROZ.

Obligaciones de las universidades (propuesta)

A las universidades con carreras de agronomía se les presentó la propuesta del plan piloto y manifestaron interés en participar de forma preliminar las siguientes instituciones: UTN, UNA, TEC, UCR, UNED y EARTH.

Cada universidad propone su estrategia de divulgación y metodología para promover la propuesta entre sus estudiantes de nivel avanzado o egresados.

Entre las propuestas mencionadas por los directores de las carreras para promover y seleccionar a los interesados en participar se mencionan las siguientes:

1. Encuestas para determinar el interés por el proyecto
2. Presentaciones virtuales
3. Uso de redes sociales

Además, se menciona la posibilidad de enlazarlas con actividades académicas de vinculación con el proyecto, tales como las siguientes:

1. Planes de negocio
2. Proyectos de graduación
3. Proyectos de emprendedurismo
4. Curso de desarrollo empresarial

Cada universidad analiza y canaliza las solicitudes de los interesados, según la estratificación en las cinco regiones (Chorotega, Huetar Atlántico, Huetar Norte, Brunca y Pacífico).

Los estudiantes o egresados seleccionados deben presentar ante la carrera un plan de negocio individual o grupal para su valoración.

Las universidades promueven un plan de capacitación y seguimiento en conjunto con CONARROZ para los estudiantes o egresados seleccionados

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

Promover proyectos de investigación, extensión y pasantías de forma conjunta con CONARROZ a corto, mediano y largo plazo

De forma conjunta, se publican los resultados obtenidos del proyecto.

Política a nivel de gobierno (propuesta)

Se plantean las siguientes posibilidades:

Líneas de crédito, capital de riesgo o fondos no reembolsables para los nuevos emprendedores o productores.

Con instituciones del estado apoyar el préstamo o titulación de tierras para grupos organizados de nuevos productores por medio del INDER u otras organizaciones.

Organismos públicos, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto de Desarrollo Rural deben aunar esfuerzos con otras instancias para mejorar las iniciativas de organización juvenil, emprendimiento y asociaciones, si se aspira a reducir la pobreza rural y garantizar un ingreso digno a las familias. Sin olvidar, claro está, que el logro de estos objetivos debe promover, también el fortalecimiento de la identidad cultural y la participación cívica (ASEPESA-MAG. 2014).

La introducción de programas con perspectiva joven y de género para promocionar el desarrollo agropecuario y rural debe ser parte constitutiva de una propuesta metodológica de mayor alcance. Debe ser una estrategia de acompañamiento para impulsar el trabajo colaborativo con productores y organizaciones locales, superando, de esta manera, el enfoque instrumental que considera a estos colectivos como actores

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

pasivos o usuarios acrílicos de las estructuras de apoyo (ASEPESA-MAG, 2014).

Referencias

ASEPESA-MAG. (2014). *Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales (2015-2018)*. San José, Costa Rica.

CONARROZ. (2020). *Resultados de la encuesta nacional agropecuaria 2020 cultivo de arroz 2020*. San José, Costa Rica.

CONARROZ. (2021). Boletín 14 de mayo de 2021. San José, Costa Rica.

CONARROZ. (2021). Informe anual estadístico. Corporación Nacional de Arrocera. San José, Costa Rica.

INEC. (2014). Censo agropecuario Nacional. San José, Costa Rica.

INEC. (septiembre de 2021). Resultados generales de la actividad agrícola y forestal 2020. <https://inec.cr/sites/default/files/documentos-bibliotecavirtual/reagropecenaagricola2020.pdf>

Quirós, J. y Quirós, M. (2016). *Pasar las riendas, soluciones y confidencias de un padre y un hijo*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Ulate, E. (2021). Análisis de la problemática del relevo generacional en el sector cañero entre los años 2016 al 2020: las pequeñas y medianas personas productoras de caña de azúcar del cantón Carrillo en

Cordero, R. *Propuesta de una política de integración y relevo generacional en el sector
arrocero de Costa Rica*

Guanacaste, Costa Rica. [Tesis de Maestría]. Universidad Estatal a
Distancia, Costa Rica.