



## Península Papagayo: Generando oportunidades en Guanacaste

### I. Perfil organizacional de Península Papagayo

El desarrollo turístico e inmobiliario “Península Papagayo”<sup>1</sup> es un proyecto ejecutado por Ecode-sarrollo Papagayo S. A. Esta empresa es una de las 23 concesionarias del Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP). El PTGP es desarrollado por el Estado costarricense bajo la supervisión del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

Una concesión es un derecho a usar la tierra por un determinado período sin que el Estado pierda la propiedad.

Cuadro 1.  
Ficha técnica de Península Papagayo, 2009

Inicio de Operaciones	1999
Tipo de empresa	Empresa concesionaria de Estado costarricense
Servicios	Desarrollo turístico e inmobiliario
Colaboradores	425

Fuente: Península Papagayo.

Geográficamente, el PTGP está ubicado en la provincia de Guanacaste, Bahía Culebra, en una extensión aproximada de 2000 hectáreas, propiedad del ICT. Mediante la Ley N° 6370, el Polo fue declarado de utilidad pública y sus límites, desde playa Cabuyal hasta Playa Hermosa, se establecen en la Ley de Zona Marítimo-Terrestre. El PTGP se encuentra planificado de acuerdo con un Plan Maestro que regula su desarrollo, a fin de preservar el medio ambiente y potenciarlo como el mayor destino turístico de la región en Centroamérica. La última modificación al Plan Maestro fue aprobada por el ICT, en sesión 5302, del 4 de mayo del 2004 y publicado en *La Gaceta* N° 95, del mismo año.

\* Elaborado por la Máster Suyen Alonso Ubieta

<sup>1</sup> La naturaleza de la inversión de Península Papagayo responde en un 70% a capital extranjero y 30% a capital nacional

### Polo Turístico Golfo de Papagayo ¿Cómo surge?...

- En 1965, el BCIE publicó un estudio para un plan de turismo en Centroamérica.
- En 1970, se inicia un proceso para identificar zonas de mayor potencial turístico en el Istmo. Se destaca el Golfo de Papagayo, como una zona de riqueza escénica y cultural.
- En setiembre de 1979, el PTGP es declarado de utilidad pública mediante Ley 6370.
- Para 1982: Se emite la ley reguladora de desarrollo y ejecución para el PTGP, la cual establece: Únicamente pueden ejecutarse las obras previstas en el Plan Maestro ejecutado por el ICT. Las tierras se inscriben a nombre del Estado de Costa Rica y se encarga su administración al ICT y se crea una oficina ejecutora para la implementación del proyecto.

Fuente: Península Papagayo, 2005<sup>a</sup>

De acuerdo con lo anterior, Península Papagayo, como empresa concesionaria de un proyecto estatal, tiene la obligación de cumplir con el Plan Maestro que establece el ICT. En concordancia con este, el Estado costarricense ha asignado a Península Papagayo un total de 863 hectáreas, que representan, aproximadamente, un 42% del área concesionada.

Península Papagayo inició sus operaciones en la Península Sur, en el año 1999, con la construcción de la carretera de acceso y el campo de golf, así como el primer hotel<sup>2</sup>. A partir de esta fecha, se contempla un período de 28 años para finalizar el desarrollo de las obras a las que la empresa se comprometió, de acuerdo con el Plan Maestro. Al año 2027, las obras previstas incluyen:



- Tres campos de golf
- Museo arqueológico
- Nueve sitios hoteleros
- Una marina
- 2.000 unidades residenciales
- Un pueblo con oficinas públicas y centro de compras
- Clubes de playa<sup>3</sup>
- Campo de tenis

## Evolución y características del Sector Turístico en Costa Rica<sup>4</sup>

Según estadísticas del Banco Central de Costa Rica, los datos de generación de divisas por turismo, superan a los dos productos tradicionales de exportación: café y banano (ICT, 2007:46). Para el año 2007, continuando con el patrón de los últimos 6 años, el turismo representó el 7% del producto interno bruto del país (BCCR, 2008). Desde la perspectiva macroeconómica, dicha actividad es altamente positiva para el país al representar, en cuanto a la generación de divisas, uno de los sectores de mayor crecimiento.

Las estimaciones del ICT apuntan a que el año 2007 cerró con ingresos en el orden de US\$1.894,7

<sup>2</sup> El desarrollo genera 425 empleos directos y 778 indirectos, que corresponden a los colaboradores empleados por el hotel operado en Costa Rica por Four Seasons. Ambas modalidades generan empleo a 572 guanacastecos.

<sup>3</sup> En el año 2008, como parte de las obras previstas, iniciaron la operación el Club de Playa Prieta (julio) y Marina Papagayo (15 de diciembre).

<sup>4</sup> Es importante resaltar que, en el año 2008, la crisis financiera internacional definitivamente ha tenido sus fuertes repercusiones en este sector; sin embargo, en el momento de elaboración del presente caso no se contaba con cifras oficiales del Instituto Costarricense de Turismo.



millones, cuya cifra es mayor a la registrada en el año anterior. Para este mismo año, alrededor de 1.900.000 turistas, 175.000 turistas más que en el 2006 visitaron Costa Rica, presentando un crecimiento del 10,15% en relación con el año anterior (ICT: 2007). En este marco del crecimiento, Guanacaste representa la región más dinámica del proceso, posicionada como un destino turístico exótico de suma importancia estratégica para Costa Rica. La oferta de hermosas playas, paisajes y clima soleado hace de esta zona la de mayor afluencia por parte de los turistas extranjeros y nacionales.

El PTGP evidentemente contribuye a esta dinámica. El impacto ha sido tal que en el año 2005, el Undécimo Informe sobre el *Estado de la Nación* menciona al PTGP, junto a la consolidación del Aeropuerto Internacional “Daniel Oduber Quirós” y al Puente de La Amistad sobre el río Tempisque, como uno de los factores del desarrollo del turismo nacional. De ello, la importancia de su consolidación y sostenibilidad en el largo plazo.

### Vinculaciones del Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” con sus principales grupos de interés

Contribuir con el desarrollo de las comunidades por medio de la educación y facilitar su incorpo-

ración a las oportunidades generadas por el desarrollo del sector turístico e inmobiliario, ha sido prioridad para la empresa. Por tal razón, mucho antes del inicio de la operación de los proyectos turísticos, Península Papagayo creó el Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” (Península Papagayo; 2005b:16). Desde el punto de vista metodológico, el Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” involucra empresa, comunidad e instituciones en la búsqueda continua del desarrollo integral de las comunidades y su incorporación positiva al proceso de desarrollo de la región. Este mecanismo procuró potenciar los recursos disponibles, prevenir la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos, así como garantizar el acceso a los esfuerzos de las organizaciones del Estado (Península Papagayo, 2005b:19). Las vinculaciones entre estos tres grupos se muestran a continuación.

**Figura 1: Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” de Península Papagayo- Grupos de interés**



Fuente: Península Papagayo.

El modelo que concibió Península Papagayo comprende la integración de una tríada compuesta por: empresa, comunidad e instituciones, buscando impulsar el desarrollo integral de las 19 comunidades cercanas



El Programa “Creciendo Juntos” opera en 19 comunidades<sup>5</sup> de la zona de influencia de Península Papagayo, las cuales son receptoras directas de las acciones del Programa y con quienes se trabaja mediante un diálogo continuo y abierto. Su población ronda las 15.800 personas, y más del 70% de ellas habitan en zonas rurales. El trabajo con los habitantes de las comunidades tiene como objetivo contribuir con su desarrollo mediante la educación y facilitar su incorporación a las oportunidades generadas por el sector turístico e inmobiliario. No existe límite de edad para participar, pues los cursos y talleres impartidos impactan a estudiantes, jóvenes y adultos, con programas específicos para los adultos mayores que se incorporan en actividades de recreación, e incluso, en talleres de formación de microempresarios.

Asimismo, las instituciones aliadas de “Creciendo Juntos” son indispensables para el desarrollo del Programa. Este trabajo conjunto hace posible la ejecución de los cuatro ejes: la educación formal, la educación no formal, el liderazgo y el fortalecimiento de la identidad cultural.

De acuerdo con este cuarto eje, con la Universidad de Costa Rica (UCR) se creó un sello editorial denominado “De Guanacaste”, el cual ha patrocinado producciones de libros y discos compactos que rescatan la cultura guanacasteca. La colección, la comprenden, actualmente, los libros “Al Reencuentro de

los Ancestros”, “Música Tradicional de Guanacaste”, Cuentos Guanacastecos”, “Me lo dijo el Río”, “Diccionario Chorotega”, y los discos “Del tope a las montañas”, “Música de Marimbas” y “Voces Ancestrales”.

Asimismo, con la Universidad de Costa Rica (UCR) se ejecutó un proyecto pionero de investigación denominado “Estudio de factibilidad del uso de agua salina en el riego del campo de golf de Península Papagayo”. El convenio de investigación buscaba probar la factibilidad del uso del *Paspalum vaginatum*, un tipo de zacate diseñado especialmente para el campo de golf, el cual requiere 25% menos de agua para su mantenimiento. Este proyecto tiene varios alcances, entre los que se pueden citar: a) Ambiental: aminora el posible efecto en las áreas boscosas y no compromete el uso de agua dulce; b) Educativo: documenta una metodología innovadora; c) Económico: con el cumplimiento de un modelo de desarrollo turístico sostenible, donde la prioridad se centra en el respeto al ecosistema. La estructura del proyecto involucra a cuatro actores que son: la Sede Regional de Guanacaste de la UCR, Departamento de Suelos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Asociación para el Manejo de Cuencas del Río Tempisque y Península Papagayo (Península Papagayo, 2005b:15).

Con la Universidad Nacional, se han coordinado acciones en las áreas de adecuación curricular, cómputo y metodologías participativas, dirigidas al fortalecimiento de la capacidad docente en educación primaria y secundaria, así como en cursos de educación ambiental, relacionados con el manejo

<sup>5</sup> Las comunidades con las que Península Papagayo se vincula son: Guardia, El Triunfo, Bahía, Comunidad, La Cascada (Monte Galán), El Roble, Palmira, Paso Tempisque, Sardinal, San Blas, El Tablazo, Santa Rita, Artola, La Libertad, Nuevo Colón, Obandito, El Coco, Playa Panamá y Playa Hermosa.

de desechos y manejo del recurso hídrico, en conjunto con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Con la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la alianza ha apuntado en el área de fortalecimiento de la enseñanza de las matemáticas y la educación científica.

Por su parte, con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el apoyo se da en la formación técnica, con cursos de computación, inglés, artesanías, textiles y confección, manipulación de alimentos, formación de *bartenders*, desarrollo de pequeñas y medianas empresas (pyme), entre otros, lo cual responde a la necesidad de formación de personal que apoye el crecimiento de los servicios turísticos en la zona. Como se explicará más adelante, estos cursos han sido posibles gracias a los convenios con los aliados y Península Papagayo por medio del Programa “Creciendo Juntos”.

Además de este primer componente de la academia, otros actores claves lo constituyen el Área de Conservación Guanacaste (ACG), el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), el Museo Nacional, la Fundación PANIAMOR, la Fundación Omar Dengo, Empresarios Juveniles, la Escuela Social Juan XXII, Enfoque a la Familia y Aventuras y Desafíos Educativos.

Específicamente, con el Ministerio de Cultura y Juventud, se coordinan acciones en el área de fortalecimiento de la identidad cultural, uno de los cuatro ejes de “Creciendo Juntos”. En este sentido, además, se realizan acciones conjuntas con el Ministerio de Educación Pública (MEP), la UCR y otras organizaciones, dentro de las que se incluyen el sello editorial “De Guanacaste”, que ha publicado cinco libros y tres discos compactos, conformación de grupos de bailes populares, grupos de zancos y teatro, mediante los cuales se transmite el rescate de los valores y del entorno sociocultural de la región guanacasteca. Uno de los ejemplos más concretos ha sido la publicación del libro *Al encuentro de los ancestros*, donde se demuestra el interés de Península Papagayo y de las instituciones aliadas en rescatar



las culturas primigenias de la zona y, sobre todo, su divulgación (Villalobos 2005: V). En esta misma línea de fortalecimiento de la identidad cultural, el Museo Nacional ejerce un rol importante, debido a que con este actor que se coordina la conservación del patrimonio arqueológico.

En el área de formación de grupos jóvenes, liderazgo y empoderamiento, se trabaja directamente por medio de talleres, campamentos, charlas, convivencias que han sido impartidas por la Fundación PANIAMOR, Enfoque a la Familia, Aventuras y Desafíos Educativos, Empresarios Juveniles, la Escuela Social Juan XXII, CAEPSI, entre otros muchos colaboradores.

Con la Fundación Amigos del Aprendizaje y con apoyo formal del MEP, se firmó, desde el año 2008, un convenio de apoyo a la educación formal. Este consiste en capacitar por dos años a docentes de las escuelas Bernardo Gutiérrez (Sardinal), Pacífica García (Comunidad), El Coco, Palmira y Guardia, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación de los niños entre kínder y tercer grado, en áreas como la lectura, la escritura y el pensamiento crítico.

Con estos grupos de actores se ha trabajado con especial atención en el área de la educación y creación de capacidades locales. La vinculación permanente con las comunidades y las instituciones del Estado ha posibilitado el desarrollo turístico de la zona y, como se explicará posteriormente, la obtención de beneficios concretos para las comunidades.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de Península Papagayo

Como empresa concesionaria de un proyecto estatal, Península Papagayo debe cumplir con un plan maestro que establece normas ambientales, arquitectónicas, jurídicas y financieras. Para la empresa, además de cumplir con estas normas, es de gran trascendencia el desarrollo de su Política de Responsabilidad Social (RS). Por esta razón, desde el comienzo de sus operaciones, diseñó una Estrategia de Comunicación y Relaciones Comunitarias.

Para Península Papagayo, la RS es un eje transversal e integral en todas sus acciones. La empresa emprendió la misión de llevar adelante el proyecto, fundamentado en cuatro pilares:

1. Calidad
2. Respeto por la legislación nacional
3. Respeto por el medio ambiente
4. Fortalecimiento de las relaciones comunitarias

Por ende, para la empresa, la RS es el compromiso corporativo para contribuir al desarrollo económico, sostenible, trabajando con los colaboradores, sus familias, las comunidades y la sociedad para mejorar la calidad de vida.

El aspecto más visible de la RS de Península Papagayo es el Programa “Creciendo Juntos”. El inicio de “Creciendo Juntos” se da en el año 2000, con la realización de un primer diagnóstico de comunicación y relaciones comunitarias de la zona de influencia donde el desarrollo se llevaría a cabo, con el cual se inicia su ejecución en el 2001.

Con base en el diagnóstico, se creó el modelo de trabajo y el plan de acción para el lustro 2001-2005. El Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” permitió unir los esfuerzos de la empresa, con las necesidades de las comunidades aledañas y los objetivos de las instituciones nacionales.

Para generar líneas de trabajo mancomunado entre los diferentes actores, “Creciendo Juntos” se da a la tarea de invitar y motivar a varias instituciones gubernamentales a participar en alianzas estratégicas para implementar el Programa de Relaciones Comunitarias.

El Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”, estableció como misión de la Oficina de Relaciones Comunitarias: fomentar mecanismos autosostenibles en las comunidades de influencia del Proyecto, enfocados a la educación para el mejoramiento ambiental, social y económico integral. Su objetivo ha sido promover la ejecución de las acciones establecidas en los convenios de cooperación con las instituciones públicas y privadas a partir de 3 ejes básicos de acción: social, ambiental y económico, para fomentar así las capacidades que permitan a los diversos grupos de las comunidades ser agentes de cambio en procura de una mejor calidad de vida de los pobladores (“Creciendo Juntos”, 2005:20)

Ejes de Acción de Península Papagayo  
en materia ambiental, social y educativa

Área social: desarrollar acciones en gestión empresarial, identidad cultural, proyectos especiales, comunicación del programa y deportes para desarrollar el liderazgo de las nuevas generaciones, así como mejorar la calidad de vida.

Área ambiental: ejecutar acciones centradas en la educación biológica así como la implementación de medidas específicas cuyo objetivo es realizar una gestión eficiente, procurando minimizar al máximo el impacto en el ambiente.

Área educativa: impulsar acciones en educación formal –eje central de “Creciendo Juntos”–, educación no formal y el liderazgo que permitiría a los vecinos aprovechar las oportunidades que se han abierto en la zona por la industria turística.



“Creciendo Juntos” centró su eje de acción en la educación como vehículo para estimular la toma de conciencia de las comunidades y aprovechar las oportunidades de empleo y desarrollo de nuevos negocios en torno a la actividad turística que está surgiendo en la región. Con la educación como el eje de las acciones, se desarrollan programas en cuatro áreas específicas de trabajo, que son:

1. Educación formal
2. Educación no formal
3. Liderazgo
4. Fortalecimiento de la identidad cultural

Con ello, se impulsa el desarrollo humano de los colaboradores y las comunidades, por medio de la educación, el fortalecimiento de la identidad cultural y la promoción del liderazgo, reflejándose en estos aspectos la necesidad de generación de líderes, que se conviertan, a su vez, en participantes activos en el proceso de cambio que Guanacaste requiere. Se crece junto con las comunidades vecinas y se aporta al desarrollo regional (“Creciendo Juntos”, 2005b:3).

El programa “Creciendo Juntos” se desarrolló en Guanacaste, primero en las cuatro comunidades de influencia directa del Proyecto y en el 2006 se extendió a otras 15 comunidades. Sin embargo, para lograr esta expansión, el programa atravesó por varias etapas que marcaron su crecimiento. En un primer momento, en el año 2001 se establece una oficina de relaciones comunitarias en Guardia

de Liberia, con el fin de mantener cercanía con la realidad de la zona. Esto marcó el inicio del programa en las cuatro comunidades de influencia directa del proyecto: Comunidad de Carrillo, Guardia de Liberia, El Triunfo de Liberia y Bahía Culebra de Liberia. En el mes de noviembre de 2003, en un segundo momento, se crea la oficina de Relaciones Comunitarias en Comunidad de Carrillo, a fin de atender de cerca los requerimientos específicos de esa comunidad y de las aledañas, así como para contar con el espacio físico requerido para la realización de los proyectos. Finalmente, como tercera etapa, se da la extensión de algunos de los beneficios del Programa a las comunidades ubicadas en el segundo circuito de influencia del proyecto (“Creciendo Juntos”, 2005:17).

Dada la visión integral que el Programa sostiene desde su creación, las personas de las comunidades han tenido la oportunidad de recibir, a través de estos siete años, múltiples capacitaciones.

Desde el año 2001, el Programa “Creciendo Juntos” ha facilitado un alto número de participaciones en programas educativos, de liderazgo y de fortalecimiento de la identidad cultural. “Creciendo Juntos” trabaja con 21 centros educativos (18 escuelas y 3 colegios), cubre una población de más de 3.224 escolares y 1.423 colegiales y unos 229 profesores. Por otra parte, 120 microempresarios de la región se han conformado en 20 microempresas desde el surgimiento del programa. Con ello, “Creciendo Juntos” ha logrado su propósito de contribuir con el desarrollo de las comunidades vecinas por medio de la educación y seguirá invirtiendo en ello, conforme lo ha hecho hasta la fecha.

A escala comunal, este aspecto evidencia los múltiples beneficios que los pobladores han percibido en las áreas que “Creciendo Juntos” apoya, contribuyendo de esta forma al establecimiento de relaciones de largo plazo con las comunidades aledañas, prioridad para Península Papagayo.



Responsabilidad Social en acción.... ¡Creciendo Juntos con las comunidades!

- ¡Soy la bomba!: Es un programa creado en el 2007 y su objetivo es que los niños y jóvenes rescaten los valores, las tradiciones culturales y aprovechen las oportunidades que se les brinda mediante la educación.
- DECV: "Detener la Exclusión, Crear Valor" es un programa para desarrollar la autoestima en jóvenes que no toman las oportunidades que se les presentan.
- Programa "Adulto Mayor": promueve actividades como talleres, paseos, ferias de la salud, seminarios en personas de la tercera edad, a fin de incluirlos como parte activa de la comunidad.
- Programa de "Deportes": participan más de 1.000 personas anualmente y se benefician prioritariamente Guardia, Palmira, El Paso y Sardinal.
- Programa ADA: su fundamento surge de la Universidad de Harvard y consiste en capacitar mediante técnicas de aprendizaje a docentes de cinco escuelas. La población beneficiada con esta iniciativa es de 1.000 estudiantes y tiene por objetivo mejorar las habilidades en lecto-escritura y el pensamiento crítico, en niños de kínder a tercer grado.

Cuadro 2:

Programa Creciendo Juntos: participaciones en las capacitaciones organizadas 2001/2008

Años	Actividades	Participaciones
2001 - 2008	Liderazgo juvenil	7.265
2001 - 2008	Liderazgo comunitario adulto	1.307
2001 - 2008	Educación no formal (cursos anuales)	11.307
2001 - 2008	Educación no formal (cursos de 40 o más horas)	21.711
2001 - 2008	Educación formal (capacitación a docentes)	3.487
2001 - 2008	Educación formal (capacitaciones a estudiantes)	17.370
2001 - 2008	Educación formal (actividades estudiantes)	16.276
2001 - 2008	Educación formal (apoyos especiales)	30.759
2001 - 2008	Educación formal (padres y Juntas de Educación)	1.020
2001 - 2008	Comunicación e información	109.925
2001 - 2008	Liderazgo comunitario / adulto mayor	3.748
2001 - 2008	Talleres	644
2001 - 2008	Deportes	40.398
2001- 2008	TOTAL	265.217

Fuente: Península Papagayo.

### Península Papagayo:

#### Principales certificaciones y reconocimientos por su programa de Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social “Creciendo Juntos”

2003. Centro Internacional de Desarrollo Humano y Semanario El Financiero. I Foro de Responsabilidad Social Empresarial. Reconocimiento otorgado al Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” como programa más completo en el campo de la educación.

2004. Cámara de Comercio de Costa Rica. Premio a la Responsabilidad Social Empresarial CERESO.

2005. Cámara Nacional de Turismo. Premio la Responsabilidad Social.

2006. Premio Gran Ganador Contribución a la Comunidad. American Chamber of Commerce (AMCHAM)

### Alianzas Estratégicas

#### Península Papagayo

Área de Conservación Guanacaste (ACG): Prevención y atención de incendios, protección de microcuencas y capacitación para el manejo adecuado de los recursos naturales

Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) - ACG – Área de Conservación Tempisque (ACT): Protección de los recursos marinos del Golfo de Papagayo y su zona de influencia

Universidad de Costa Rica (UCR): Estudio de uso de agua salobre en el riego de los campos de golf

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA): Apoyo para el estudio hidrológico e hidrogeológico de la cuenca del río Tempisque y acciones educativas en comunidades

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA): Promoción de capacitación e investigación que permita a miembros de las comunidades guanacastecas incorporarse al mercado laboral

#### Creciendo Juntos

1. Ministerio de Educación
2. Universidad de Costa Rica
3. Universidad Nacional
4. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
5. Instituto Nacional de Aprendizaje
6. Área de Conservación Guanacaste
7. Ministerio de Cultura y Juventud

#### Acciones específicas con organizaciones

- Universidad Estatal a Distancia
- PANIAMOR
- Fundación Omar Dengo
- Empresarios Juveniles
- Escuela Social Juan XXIII
- Enfoque a la Familia
- Aventuras y Desafíos Educativos



### III. Alianzas entre Península Papagayo con el Ministerio de Educación Pública y el Instituto Nacional de Aprendizaje: hacia el fortalecimiento de la educación, empleabilidad y el desarrollo comunitario

En Guanacaste, con el surgimiento de nuevas áreas de desarrollo económico como el turismo, las destrezas que por algún tiempo fueron suficientes para tener acceso a un empleo, cambiaron (Península Papagayo, 2005b:17). Ello evidenció una realidad en donde era necesario ejecutar acciones que impactaran en áreas deficitarias, con el fin de que los pobladores locales adquirieran nuevas habilidades para aprovechar el cambio positivo que se operaba en su entorno.

El esquema proyectado por medio del Programa “Creciendo Juntos” identificó espacios de trabajo en equipo que facilitarían la adaptación de una zona de vocación estrictamente agropecuaria a una vinculada a la industria turística (Península Papagayo, 2005b:19). En este sentido, la alianza entre MEP-Península Papagayo e INA-Península Papagayo, de carácter público-privado, responde a una necesidad primaria de mejoramiento de la calidad y cobertura de la educación en la región.

#### a) Alianza para el Desarrollo de la Educación: el caso de Península Papagayo y el Ministerio de Educación Pública

Cuadro 3:  
Península Papagayo - Resumen de la alianza

Tipo	Público-privada
Aliados	Ministerio de Educación Pública y Península Papagayo
Objetivo	Fortalecer la calidad de la educación y la capacidad pedagógica de los docentes de la zona
Año	12 de noviembre del 2004
Actividades	Capacitaciones en pedagogía, evaluación, currículo, computación, enseñanza del inglés y educación técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en (Bonilla, 2008).

El Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” se basa en un esquema de alianzas y trabajo en equipo para cumplir con los objetivos de fortalecimiento comunal propuestos. En el área de educación formal, como eje primario de trabajo, el 12 de noviembre del 2004 se firma un Convenio entre Península Papagayo y el MEP con el objetivo principal de fortalecer la calidad y capacidad técnico pedagógica de los docentes.

Diferentes factores motivaron la consolidación de esta alianza. En el ámbito externo, se identificaron aspectos como la ausencia de una educación rural de calidad, exceso de escuelas multigrado y pobreza del entorno. Internamente, para “Creciendo Juntos” esto significó una primera señal para derivar líneas de trabajo y por ende la necesidad de ejecutar un proyecto de responsabilidad social que incidiera, directamente, sobre la calidad de la enseñanza impartida en la zona.

La importancia de este convenio radica en que directamente relaciona al MEP con las necesidades de los centros educativos de la zona, llevando más allá los vínculos tradicionales existentes en el sector educativo gubernamental.

Hay diferentes objetivos consolidados en esta alianza, entre los que destacan acciones de carácter pedagógico y curricular, así como de proyección social. Desde su inicio, se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Fortalecer la capacidad técnico-pedagógica de los docentes.
2. Apoyar el mejoramiento del proceso administrativo en los centros de educación.
3. Prevenir la drogadicción y la violencia en niños, jóvenes, escuelas y hogares.
4. Contribuir a la elaboración de un plan de trabajo a cinco años plazo, en los centros educativos.

Esta alianza tiene la particularidad de que ambas partes se mostraron profundamente comprometi-



das e identificadas con la realidad de las comunidades que impactarían. Por lo tanto, ambos socios siempre estuvieron de acuerdo en la firma del convenio, idea que surgió de manera conjunta. Se previó una alianza a cinco años plazo, renovable, y el proceso se inicia con 13 escuelas multigrado y unidocentes, 5 escuelas técnicas y 3 colegios. En este contexto, los funcionarios del MEP visualizaron la necesidad de fortalecer la parte académica formal.

Para la implementación de la alianza, las partes acordaron que el MEP aporta el recurso humano especializado, los viáticos y la estadía, y Península Papagayo contribuye con el pago del material (en algunos casos también colabora con los viáticos y la estadía), además de proporcionar el sitio de la capacitación y la alimentación de los profesores participantes.

Las obligaciones asumidas se supervisan mediante una comisión integrada por personeros del MEP y de la empresa, cuya responsabilidad estriba en trazar las líneas de acción, identificar los participantes, generar el cronograma y planificar los costos.

En el marco del convenio suscrito, se realizaron actividades tales como capacitaciones en pedagogía, evaluación, currículo, adecuaciones significativas, computación, enseñanza del inglés y educación técnica. Cada capacitación es impartida por un departamento especializado del MEP. Además, cada participante firma la asistencia, lo que permite llevar un control de participación. Los docentes, a su vez, han recibido capacitaciones en el área biopsicosocial que imparte el MEP, junto con el Ministerio de Salud

y el Organismo de Investigación Judicial (OIJ). Además, uno de los resultados más importantes consiste en la creación del Colegio de Guardia.

La necesidad de fortalecer la educación de la zona presentaba, a su vez, dos riesgos potenciales para su inicio. En el ámbito de las instituciones, una reacción esperada era el rechazo al cambio. Igualmente, otro de los posibles riesgos era que los educadores no mostraran interés alguno en las capacitaciones ofrecidas. Durante la ejecución, resaltó el compromiso de los actores a involucrarse en todo el proceso.

En el balance general de esta alianza entre el MEP y Península Papagayo, se rescatan múltiples enseñanzas en materia de cooperación público-privada con incidencia real en la población foco; sin embargo, lo más importante de esta vinculación es el acercamiento real entre los docentes y los asesores nacionales de MEP.

La fortaleza de esta alianza es el compromiso que la mayoría de los educadores asume por mejorar la educación de la zona, y mientras esto se mantenga, se transmitirá en la continuidad del convenio. Tanto en el corto y el largo plazo, el principal desafío de la alianza es su sostenibilidad, principalmente, mantener vigente la relación entre MEP y Península Papagayo procurando que le den las distintas administraciones que lleguen al MEP den continuidad al convenio.



## b) Alianza para el desarrollo de la educación: Península Papagayo-Instituto Nacional de Aprendizaje

Cuadro 4:  
Península Papagayo - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privada
Objetivo	Extender los beneficios de la educación técnica en Guanacaste
Aliados	Instituto Nacional de Aprendizaje y Península Papagayo
Año de inicio	2003
Actividades	Fortalecimiento de la educación no formal en áreas técnicas y tecnológicas

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Península Papagayo.

El acelerado crecimiento del sector turístico en Guanacaste evidenció una serie de deficiencias en cuanto al recurso humano necesario para brindar soportes en el área de servicios turísticos y actividades conexas derivados de este. La ausencia de trabajadores con formación técnica y la necesidad de crear fuentes de empleo en el área técnica y





tecnológica fueron los factores que motivaron a canalizar, por medio de “Creciendo Juntos”, medidas concretas para promover la educación técnica en la zona. La alianza se desarrolló entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y Península Papagayo, la cual se formaliza con la firma de un convenio.

El convenio entre las partes perseguía tres objetivos. Primeramente, apoyar al INA en la formación de jóvenes en disciplinas prácticas y de uso corriente en la sociedad. En segundo lugar, se propuso buscar talentos en la zona; es decir, jóvenes que se comprometieran a educarse en materias técnicas y tecnológicas. Y en tercer lugar, identificar necesidades de empleo en la región. De esto, deriva la importancia de la vinculación entre organizaciones, la cual consistía en apoyar y elevar el nivel de la educación técnica, tan poco extendida en Guanacaste.

El acercamiento inicial lo realiza Península Papagayo en un contexto de amplia recepción por parte de ambas entidades. Las obligaciones que cada una de las partes asume, fueron definidas por un equipo de funcionarios de las dos organizaciones. Este equipo es el encargado de la planificación de las acciones en un período de cinco años.

Dentro de los obstáculos que se presentaron para la implementación de la alianza, destacan las carencias en la infraestructura necesaria para impartir las lecciones, el poco interés de las comunidades por capacitarse, la escasez de recursos de los estudiantes, el faltante de becas y la confección de horarios acordes con las necesidades de los estudiantes.

Al respecto, el tema de la infraestructura fue uno de los más frágiles para la puesta en marcha del proyecto. En este sentido, “Creciendo Juntos” construyó un centro de capacitación con cuatro aulas, en Comunidad de Carrillo, para que sirviera como punto de encuentro de las comunidades aledañas al proyecto; además, decide solicitar apoyo al MEP y se le propone autorizar la utilización de las aulas de las escuelas y de los colegios de la zona después de las cuatro de la tarde, pues estas no eran aprovechadas en horarios vespertinos (INA después de las 4). Obtenido el aval para utilizar la infraestructura del MEP, la responsabilidad de Península Papagayo consistía en equipar un aula para impartir las lecciones.

Para Península Papagayo, el principal riesgo asumido, una vez formalizado el convenio, era obtener una respuesta poco satisfactoria de parte de la población por impactar. Sin embargo, poco a poco, la respuesta en asistencia ha ido en aumento, esto debido a la oferta publicitaria en relación con la oferta de los cursos y al tipo de asistencia brindada por el INA.





## Lecciones aprendidas

Los avances alcanzados en las áreas de educación formal y no formal, así como en materia de liderazgo y desarrollo comunal, son indicadores de desempeño positivo para el Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”. La población ha obtenido importantes beneficios por medio de sus programas, sobre todo en el campo del inglés, en el uso básico de la computadora y en habilidades artesanales y técnicas (Península Papagayo, 2005b:2). Para “Creciendo Juntos”, la recompensa fundamental de este esfuerzo es el lograr materializar todos estos avances.

Pueblos como Guardia, Comunidad y Bahía Culebra se han venido transformando en aspectos esenciales como organización, trabajo en equipo y preocupación por sus jóvenes. Las escuelas han dado pasos importantes hacia el mejoramiento educativo y la calidad de sus programas. Pero, sin duda, el logro más importante es haber promovido la convergencia de fuerzas y la coordinación de instituciones de la zona, para diseñar y llevar a cabo programas efectivos de desarrollo en el campo de la educación (Península Papagayo, 2005b: 2).

De la experiencia adquirida por Península Papagayo en el caso de los convenios suscritos con el MEP y el INA, se obtienen dos importantes lecciones:

1. Alianza Península Papagayo- MEP: El trabajo de capacitación con los docentes es una tarea inconclusa y, eminentemente académica; por lo tanto, el convenio firmado debe trascender cualquier cambio de gobierno, ya que no puede regirse por normas políticas sino educativas.

Otra de las lecciones centrales de esta alianza fue evidenciar que no siempre la relación entre las instancias locales y las centrales de los ministerios, responden a las realidades regionales. En este caso, fue muy importante que asesores nacionales y funcionarios del MEP tuvieran la posibilidad de acercarse y conocer los sistemas de educación en Guanacaste y, de esta forma, ejecutaran acciones reales en el largo plazo y coordinadas por el programa de relaciones comunitarias.

2. Alianza Península Papagayo- INA: Ya que la educación técnica es un proceso de cambio cultural, los beneficios se están viendo poco a poco, donde la alianza tiene razón de ser ante nuestra visión de sostenibilidad a largo plazo. Actualmente, podemos ver comunidades mejor preparadas para el futuro que se les avecina y listas para aprovechar las nuevas oportunidades e insertarse en la creciente industria turística.



En general, la lección más valiosa derivada de la experiencia de Península Papagayo demuestra que los esquemas de cooperación público-privada contribuyen a la obtención de beneficios mutuos para las partes. La mayor lección aprendida es que no puede haber desarrollo si no se crece junto con las comunidades. En este sentido, el fortalecimiento de la educación como norte de los esfuerzos de “Creciendo Juntos”, genera un círculo virtuoso para los habitantes de la zona en la medida en que estos podrán acceder a mejores oportunidades de empleo dentro del creciente sector turístico, y las empresas, a su vez, contarán con recurso humano local capacitado para atender sus necesidades de contratación.

### Desafíos para el futuro de las alianzas

Los resultados obtenidos en ambos casos dejan un saldo positivo para las partes, dados los avances en capacitación técnica y fortalecimiento de los currículos académicos en escuelas y colegios. No obstante, más allá de los desafíos específicos

para ambas alianzas, que versan sobre la continuidad de los convenios, es valioso rescatar los desafíos para el Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”.

En una primera etapa (2001-2005), el Programa “Creciendo Juntos” tuvo la enorme tarea de generar confianza e integrar al modelo sectores y actores heterogéneos. En una segunda etapa, el desafío primordial se orienta hacia la búsqueda de la sostenibilidad de “Creciendo Juntos” (Península Papagayo, 2005: 18). Si bien las áreas prioritarias de trabajo se han definido, aún es necesario lograr mayor compromiso de las comunidades, de manera que visualicen aún más a “Creciendo Juntos” como un aliado local para el desarrollo comunal. Por esta razón, es importante que sean las propias comunidades las que prioricen sus áreas de desarrollo y propongan planes de trabajo conjunto entre “Creciendo Juntos” y los colaboradores del modelo. Asimismo, es básico promover el modelo en otras regiones, de manera que otras empresas puedan adoptar iniciativas similares para sus comunidades.

## IV. Alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo, 2006-2010

**Cuadro 5:**  
Programa “Creciendo Juntos”, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector educación, y sector social y lucha contra la pobreza

Objetivo	Indicador	Contribución (2001-2008)
1.2.3.2 Promover una actitud emprendedora en las y los estudiantes.	1.2.3.2.1 Número de experiencias implementadas	Las capacitaciones concernientes al liderazgo juvenil han registrado 7.265 participaciones
1.2.3.4 Fortalecer el Sistema de Educación Técnica Superior, incrementando la calidad y la cobertura de sus acciones y programas de formación, capacitación y asistencia técnica, dirigidas a jóvenes y adultos, para garantizar su formación integral y su efectiva inserción laboral, en congruencia con las necesidades productivas, socioeconómicas y culturales del país.	1.2.3.4.4 Número de personas capacitadas	Se han capacitado 2.541 personas en áreas técnicas, por medio del INA, contribuyendo a mejorar las posibilidades de conseguir empleo o emprender proyectos empresariales y acceder a oportunidades de mayor calidad.
	1.2.3.4.5 Número de asistencias técnicas realizadas	Se creó una bolsa de empleo en alianza con el Instituto Nacional de Aprendizaje. Esta base de datos tiene un total de 1.500 currículos y se han facilitado al menos 900 conexiones entre las empresas y las personas que se encuentran en busca de empleo.
1.2.6.1 Garantizar que los recursos humanos, docentes y administrativos del sistema educativo sean capaces de enfrentar de una manera innovadora las tareas educativas.	1.2.6.1 Número de docentes y directores capacitados	229 en nuestro círculo de influencia
2.1.1.1 Propiciar las condiciones que permitan mejorar la competitividad de las empresas, con visión de cadena productiva, mediante la articulación de esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales.	2.1.1.1 Empresas participantes en procesos de asistencia técnica, para lograr su incorporación gradual a los mercados.	20 pequeñas empresas
2.1.3.1 Facilitar el acceso a los mercados por las pequeñas y medianas empresas productoras, mediante la promoción de alianzas y el intercambio con las organizaciones del sector productivo.	2.1.3.1.4 Empresas que utilizan y aplican la información estratégica para su participación en el mercado	
	2.1.3.1.5 Empresas apoyadas en gestión comercial.	

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por el Programa “Creciendo Juntos”.

## V. Conclusión

El Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos” de Península Papagayo consolidó importantes sinergias entre instituciones, comunidades y empresa privada, lo cual se logró gracias al compromiso y visión de instituciones como el MEP, la UCR, la UNA, el INA, ACG, MCJ, entre otros entes, con las que “Creciendo Juntos” ha logrado consolidar convenios de cooperación y coordinación.

Siendo la responsabilidad social un eje transversal e integral a todas las acciones de Península Papagayo, la participación de las comunidades, de las instituciones aliadas y sobre todo la credibilidad en el modelo de “Creciendo Juntos” por parte de las comunidades, ha permitido que las capacitaciones, talleres, revisión de oferta académica, actualización de docentes, entre otras acciones, impacte el desarrollo de la industria turística en Guanacaste e incida en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Finalmente, es necesario destacar la innovadora forma de trabajo que organizó Península Papagayo, la tríada: empresa-comunidad-aliados, la cual, en conjunto, fueron capaces de articular esfuerzos para alcanzar soluciones integrales. Más allá de una alianza, hay una sinergia de apoyos, gracias a la gestión que se origina en la empresa, pues es la que suele identificar con mayor claridad las necesidades en el futuro. Los problemas no son ajenos a las entidades que participan en la solución de estos, el valor está en hacer posible que estas instituciones lleguen a la región, alineando las necesidades de las comunidades, la visión país y la visión de responsabilidad de la empresa.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Bonilla, Elsa (2008). Gerente del Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”, Península Papagayo. Comunicación Electrónica. Costa Rica

### Bibliografía

- Banco Central de Costa Rica (2008). *Inversión extranjera directa en Costa Rica 2007 – 2008*. Documento Preliminar. Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa. Febrero. Costa Rica.
- Herrera Villalobos, Anayensy (2005). *Al encuentro de los ancestros*. Editorial ICER. Costa Rica.
- Instituto Costarricense de Turismo (2007). *Anuario Estadístico de Turismo*. Instituto Costarricense de Turismo. Costa Rica.
- Instituto Costarricense de Turismo (2002). *Reglamento de viabilidad para el Proyecto Península Papagayo*. Decreto Ejecutivo N.º 30175 MP-TUR del 13 de febrero del 2002. Costa Rica.
- MIDEPLAN (2008). *Estadísticas Sectoriales en Costa Rica 2004-2007*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica. [http://www.mideplan.go.cr/component/option,com\\_docman/task,doc\\_view/gid,235/](http://www.mideplan.go.cr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,235/)
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica.

- Península Papagayo (2005b). *Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”*. Memoria Quinquenal de Logros 2001-2005. Costa Rica.
- Península Papagayo (2005a). Folleto informativo del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación (2007). *Diversidad de destinos y desafíos del turismo en Costa Rica: los casos de Tamarindo y La Fortuna*. Costa Rica.  
<http://www.estadonacion.or.cr/Info2007/Potencias/Oportunidades/Aporte-Turismo.pdf>

## Sitios web

- Banco Central de Costa Rica.  
[http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr\\_flat.htm](http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm)

## Fotografías

- Calderwood, Michael. Páginas 195,196 y 197.