

COOPRENA R.L., INFOCOOP, BID-FOMIN



Promoción del TRC en Costa Rica y su proyección en Centroamérica

Sistematización del proyecto ATN/ME-9832-CR

Sergio Salazar Arguedas, Infocoop

Febrero de 2012



El presente documento recoge la experiencia de la promoción del TRC en Costa Rica desde el modelo cooperativo: el contexto, la ejecución, los resultados, las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

TABLA DE CONTENIDOS

La promoción del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica:	
Sistematización del proyecto ATN/ME-9832-CR	4
Presentación	5
Antecedentes	6
Objetivo General de la sistematización	6
Objetivos Específicos	7
El marco conceptual de la sistematización	8
La sistematización. ¿En qué consiste?	8
Las etapas de la sistematización: ¿Cómo fue planeada?	9
El proceso metodológico: ¿Cómo fue orientado?	10
Limitaciones de la sistematización: ¿Hasta dónde llegamos?	12
¿Que entendemos por Turismo Rural Comunitario?	13
Otras iniciativas de Turismo Rural Comunitario.	16
¿Por qué el TRC es considerado como un modelo de desarrollo local?	16
El modelo 1: Organización concentrada	17
El modelo 2: Semiconcentrado	18
El modelo 3: Desconcentrado	19
¿Cómo aportan localmente esos modelos los ámbitos locales y rurales?	20
Modelo de aporte total.	20
El modelo compartido.	21
El modelo fraccionado.	22
El turismo en Costa Rica en el contexto de formulación del proyecto	23
¿Cooprena R.L. ¿Qué es y qué hace?	25
Inicios de su gestión	25
La base asociativa de Cooprena R.L., ¿Quiénes la conforman?	28
Las áreas de trabajo de Cooprena R.L.	29
El Infocoop	30
El Fondo Multilateral de inversiones	31
¿Qué son y cómo funcionan las cooperativas?	32
El modelo público-privado de Cooprena R.L., ¿En qué consiste?	35
El proyecto BID-FOMIN para la promoción del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica	40
Generalidades	40
Objetivos del proyecto.	40
Resultados obtenidos	43
Conclusiones	70
Lecciones aprendidas	72
Bibliografía	74

Índice de tablas

Tabla 1. Esquema metodológico para el abordaje de la sistematización.....	10
Tabla 2. Aportes de entidades participantes en el proyecto, en dólares estadounidenses.....	41
Tabla 3. Beneficiarios del componente “calidad y competitividad” de los servicios turísticos	51
Tabla 4. Programa Forjando la Calidad en el Turismo Rural Comunitario INA – 2009	54
Tabla 5. Programa Forjando la calidad en TRC Ina 2011	55
Tabla 6. Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2010 ..	56
Tabla 7. Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2011 ..	59
Tabla 8. Plan Nacional de Capacitación Cooperativa. 2011-2012 de Infocoop	60
Tabla 9. Otras capacitaciones relevantes coordinadas desde Cooprena R.L.....	60
Tabla 10. Empresas con declaratoria turística obtenida y tipo de clasificación durante la ejecución del proyecto	62
Tabla 11. Organizaciones participantes en programa CST y su situación de evaluación de la certificación	63
Tabla 12. Afiliadas y tipos de servicios recibidos por el proyecto en gestión empresarial	65
Tabla 13. Afiliadas a Cooprena R.L. y comportamiento de ingresos por ventas en el periodo de ejecución proyecto BID-Fomin, a setiembre 2011	69

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de modelo 1 de organización concentrada en TRC.....	18
Figura 2. Esquema de modelo 2 de organización semi concentrada en TRC	19
Figura 3. Esquema de modelo 3 de organización desconcentrado en TRC	20
Figura 4. Esquema de aporte del modelo total de TRC en la comunidad.....	21
Figura 5. Esquema de aporte del modelo compartido de TRC en la comunidad.....	21
Figura 6. Esquema de aporte del modelo fraccionado de TRC en la comunidad	22
Figura 7. Conformación de la base asociativa de Cooprena R.L. 2011	29
Figura 8. Esquema de organización de una empresa cooperativa	34
Figura 9. Esquema de modelo de participación público-privado en el proyecto, 2011	38
Figura 10. Esquema de marco lógico del proyecto BID-Fomin.....	43

La promoción del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica: Sistematización del proyecto ATN/ME-9832-CR



Presentación

En Costa Rica, la actividad turística viene consolidándose con el paso del tiempo, empleando cada vez más personas y extendiendo su presencia en otras comunidades, muchas de ellas con tipologías rurales, agrícolas o ambas. Lo anterior, no obstante, considerando los altibajos, riesgos y dependencias del sector ante situaciones sociales o económicas mundiales.

En ese contexto, gran cantidad de empresas cooperativas dedicadas a las actividades agrícolas han apostado al turismo como una forma de generar ingresos económicos para sus asociados, incorporando nuevos sectores como los jóvenes o mujeres; o simplemente; para ampliar la alternativa económica a la base asociativa.

Si bien es cierto muchas iniciativas están en marcha, la mayoría de los casos surgieron y se mantienen con poca planificación y seguimiento, lo que resta posibilidades de mantenerse o de crecer en el competitivo mercado turístico. Si a ello se considera que muchas cooperativas o grupos asociativos se mantiene al margen de las redes activas de cooperación y fortalecimiento, sus posibilidades disminuyen aún más.

El presente documento recoge la experiencia que desde el cooperativismo se ha tenido para articular y potenciar el turismo rural a través del Consorcio cooperativo red ecoturística nacional (Cooprena R.L.), quien en asociación con el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), y el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por medio del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), implementaron el proyecto denominado “Promoción del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica (TRC) y su proyección en Centroamérica”.

La presentación del presente documento buscar servir de apoyo a organizaciones de base, cooperativas, y agencias de desarrollo a la hora de proponer estrategias y acciones de fortalecimiento del sector, tanto por la descripción de los elementos del proyecto como las lecciones aprendidas que de él se desprenden.

Antecedentes

Costa Rica ha sido un importante destino turístico en América Latina aprovechando su imagen de país impulsor de la protección de los recursos naturales desde la década de los setentas, cuando se puso en marcha el Sistema de Parques Nacionales y de forma complementaria, del establecimiento de zonas protegidas desde el ámbito privado.

Este sector turístico representa la principal actividad generadora de divisas en Costa Rica, contabilizando un 7% del PIB, lo que lo posiciona como el primer sector de la economía, solo superado por las ventas de alta tecnología como Intel.

Por lo atractivo del sector, muchas empresas asociativas entre ellas las cooperativas, han ido incursionando en el tema de turismo rural como forma de generar nuevos ingresos económicos para las empresas y sus familias desde mediados de la década de los 90's.

No obstante lo anterior, dicha aventura empresarial ha reproducido las características del medio rural: bajos niveles de escolaridad, poca visión empresarial, difícil acceso a tecnología y oportunidades de capacitación, lo cual ha incidido negativamente en una inserción competitiva en el mercado turístico.

Cooprena R.L. ha sido la empresa cooperativa líder del turismo rural, articulando procesos de capacitación, comercialización, e incidencia política en todos los niveles, con el fin de buscar nuevos productos, dar valor agregado a los productos agrícolas de muchas de sus afiliadas. En otros casos, ha venido apoyando emprendimientos locales que apostaron directamente al sector turismo como actividad agrícola.

Esa estrategia la llevó a plantear en el año 2006 una propuesta de fortalecimiento del sector turismo rural de forma integral ante el Fomin, con el fin de fortalecer dicha gestión empresarial y contribuir a la mejora de las capacidades de la población rural a través de las cooperativas y otros grupos asociativos. Con ello se buscó la generación de una oferta de productos turísticos novedosos en un marco de empresas sostenibles.

Como elemento novedoso, Cooprena R.L. buscó apoyo como contraparte del proyecto y el Infocoop decidió apoyar la iniciativa aportando recursos como un asociado más, conformando un proyecto de iniciativa pública-privada único para la promoción del turismo rural e incluso, único en proyectos de desarrollo.

Es por lo anterior que en la etapa final del proyecto, se plantea la actual sistematización con el fin de conocer los alcances del modelo organizacional planteado, los resultados obtenidos con el proyecto y sobre todo, las buenas prácticas y lecciones aprendidas con el fin de servir de insumo ante la puesta en marcha de iniciativas similares es Centroamérica.

Objetivo General de la sistematización

Contribuir al fortalecimiento de la gestión del Turismo Rural Comunitario a través de la sistematización de la experiencia del proyecto “Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su Proyección a Centroamérica”, como promotor de desarrollo local y gestor de encadenamientos.

Objetivos Específicos

- Desarrollar la sistematización de la experiencia del Proyecto BID–Fomin Cooprena R.L. e Infocoop, que describa la información sobre cómo se formuló el proyecto, su ejecución, avances, resultados e impactos generados entre la población meta atendida.
- Destacar el papel que desde el sector público, por medio de Infocoop, se ha tenido en el desarrollo del proyecto.
- Identificar las buenas prácticas del proyecto.
- Identificar las lecciones aprendidas del proyecto que pueden orientar su aplicación práctica en otros contextos locales o regionales.



El marco conceptual de la sistematización

La sistematización. ¿En qué consiste?

La implementación de proyectos de desarrollo es un mecanismo muy utilizado en nuestros países latinoamericanos, como una forma de intervención en áreas prioritarias con el fin de atender necesidades cada vez más crecientes entre la población.

En ese sentido, los proyectos constituyen formas de intervención en la realidad para alcanzar resultados específicos pero además, para generar dinámicas particulares donde los actores generen sus propios procesos desarrollo y no dependan de una agencia de cooperación o de consultores para continuarlos.

La dinámica del TRC en Costa Rica, como apunta Solano (2006), ha estado íntimamente ligada con la cooperación internacional para sus fases de inicio y fortalecimiento por lo que la sistematización de esas experiencias constituye una herramienta fundamental a la hora de apoyar nuevas iniciativas locales. Ello permite conocer las formas como se han desarrollado otros proyectos, sus puntos fuertes y débiles y lo que no debería ser replicado nuevamente para obtener esos resultados negativos.

No obstante esa imperiosa necesidad de sistematizar y conocer experiencias de proyectos de desarrollo, no es un tema de fácil abordaje por las limitantes conceptuales o metodológicas que aún posee el tema, por la poca capacidad crítica que existe en el medio de ejecución de proyectos o simplemente porque no se considera necesario ni valioso hacerlo.

En general, como apunta Daniel Selener, en el campo de la evaluación de proyectos de desarrollo la mayoría de enfoques destaca la medición de resultados o de impactos por sobre los propios beneficiarios del proyecto. Agregaríamos a ese comentario, que en muchos casos no importa tanto los procesos como los resultados, y sistematizar implica ambas cosas, valorando de forma crítica y científica la manera en que fueron alcanzados.

Sistematizar es ante todo un “proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica un proceso de investigación, análisis y documentación” (Guía de sistematización, GTZ).

Según Oscar Jara¹, la concepción de la sistematización pasa por dos vías: la sistematización de la *información*, y la sistematización de *experiencias*. Para él la primera es más común y utilizada porque se concibe como generación de información relacionada con un tema particular; mientras que la segunda es menos utilizada y más compleja pues en este caso se trata de ir más allá, buscando dar respuesta a los procesos históricos y complejos que llevaron a un determinado producto.

Es decir, no se trata solo de comentar la forma cómo sucedieron las cosas, sino de hacerlo de manera crítica para extraer lo aprendido, lo verdaderamente importante y que tenga una utilidad para el futuro (Popayán, 2005).

En materia de turismo rural comunitario esos elementos son sumamente importantes porque en general las formas de atender las iniciativas locales responden a

¹ Presentación realizada en Cochabamba, Bolivia, en 2001 en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation.

regulaciones técnicas y legales que aplican para todas ellas alrededor del país. Además sus necesidades de calidad, comercialización y gestión tiene una orientación similar porque siendo una actividad turística responde a estándares de mercado y finalmente, porque siendo desarrolladas en el medio rural, presentan condiciones de rezago en habilidades y conocimiento para echar andar una empresa.

Por otro lado, no se trata solo de sistematizar las cosas buenas que en materia de turismo han sido realizadas. Puede ser que la sistematización genere más información útil con un proyecto fallido, fracasado o con muchos ajustes, que con uno altamente exitoso. Se trata de buscar la forma que otros no cometan los errores que se han cometido haciendo lo mismo o al menos, algo similar. Esa, más la contribución a enriquecer el marco teórico de análisis, son aspectos fundamentales para la elaboración de una sistematización.

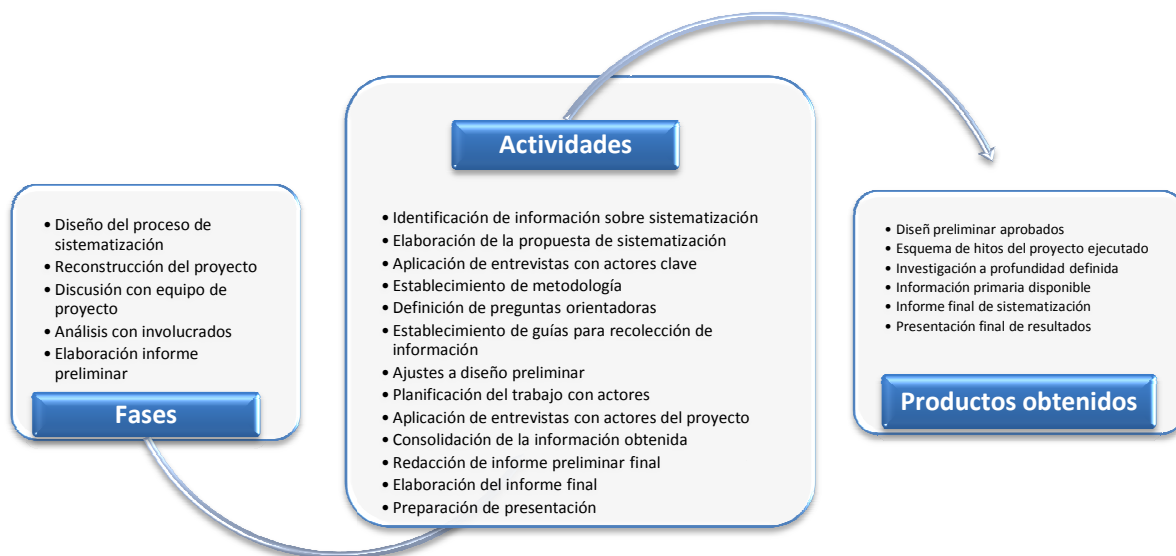
En vista que el actual trabajo consiste en la recuperación de las lecciones significativas de la ejecución del proyecto: “Promoción del TRC en Costa Rica y su proyección a Centroamérica”, el concepto utilizado de sistematización pasa por la generación de espacios reflexivos de análisis sobre la forma en que fueron obtenidos resultados específicos, esperados o no; y de la reflexión acerca de cómo éstos procesos podrían ser replicados en otros contextos similares, específicamente en Centroamérica para la promoción del TRC.

A final de cuentas, contando de manera crítica la experiencia que desde Cooprena R.L. se ha tenido con la ejecución del proyecto, esperamos que oriente el accionar en otros contextos porque el TRC sigue siendo una opción alternativa para el medio rural de nuestros países.

Las etapas de la sistematización: ¿Cómo fue planeada?

Para alcanzar los resultados esperados, la sistematización fue concebida en diferentes fases de análisis para obtener los elementos necesarios de valoración en cada una de ellas. Así mismo, dichos resultados sirvieron de base para dar una lectura integral al proyecto porque solo en ese contexto se percibe un análisis crítico de sus aportes. El esquema es el siguiente:

Ilustración 1. Esquema de la sistematización planteada



Fuente: Elaboración propia.

El proceso metodológico: ¿Cómo fue orientado?

Una vez concebida la forma de orientar la sistematización y respondiendo a los objetivos originalmente planteados al inicio del informe, se procedió con el diseño metodológico para el abordaje de cada uno de los temas de interés. Para ello se tomó como referencia el ciclo de vida de proyectos del ICAP, que sirvió como base conceptual a la hora de analizar el proyecto y sus elementos importantes.

De forma complementaria, fueron planteadas preguntas orientadoras en cada caso con el fin de orientar la búsqueda de la información y con ello definir los instrumentos más adecuados según el caso. El esquema principal fue el siguiente:

Tabla 1. Esquema metodológico para el abordaje de la sistematización

Eje para la sistematización	Variables	Preguntas orientadoras
Contexto del proyecto	Contexto del proyecto	¿Qué caracteriza el contexto del proyecto?, ¿Cuáles son sus principales elementos?, ¿Que rol tiene el TRC en Costa Rica?
	Organización empresarial	¿Qué tipo de organización tiene el TRC en Costa Rica?, ¿Porqué Cooprena R.L. fue apoyado por BID- Fomin?
Fase Necesidades - oportunidades	Requerimientos	¿Porqué surge el proyecto?, ¿En cuál contexto?, ¿Qué antecedentes tuvo?

Fase pre inversión	Participación de los actores	¿Cómo fue formulado?, ¿Cuál necesidad impulsó su formulación?, ¿Qué se esperaba de él? y ¿De qué manera serían medidos los resultados?
Fase promoción negociación y financiamiento	Aportes y compromisos	¿Cuál fue el aporte o los aportes de los promotores? ¿Qué participación tuvo cada uno?, ¿Cómo fue su organización?.
Fase operación	Resultados	¿Cuáles resultados se alcanzaron?. A nivel de beneficiarios: ¿Cuáles cambios se identifican entre ellos?, ¿Se han aprovechado los productos y servicios del proyecto? ¿De qué manera han incidido en el desempeño de los grupos beneficiarios? Finalmente: ¿Se obtuvo los resultados esperados al costo, tiempo y calidad planificados de previo?.
Final	Conclusiones	¿Se alcanzaron los objetivos trazados?, ¿Se cumplieron las expectativas iniciales? ¿Cuáles aspectos internos o externos incidieron en el desempeño del proyecto?.
	Recomendaciones	¿Qué es lo más importante que se puede definir al concluir el proyecto?, ¿Qué es lo más importante sobre la experiencia de su ejecución?, ¿Qué situaciones ajenas al proyecto influyeron en el desarrollo? Y finalmente, ¿En qué se puede mejorar la implementación de la experiencia en otro contexto?.
	Lecciones aprendidas	¿Qué se ha aprendido de la experiencia?, ¿Qué actividades se harían de la misma forma si se replicara el proyecto turístico en otro contexto? ¿Qué se haría de forma diferente si el proyecto se lleva a otra contexto?.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe indicar que las formas de recolección de información fueron variadas. En las etapas del *contexto* del proyecto se utilizó análisis de contenido de documentos del proyecto, publicaciones, informes técnicos y sistematizaciones pasadas de Cooprena R.L. También se realizaron entrevistas semi estructuradas a informantes clave que formaron parte de esas fases o las conocieron a fondo. Entre ellos destacan:

- Gerente actual de Cooprena R.L.
- Coordinador actual del proyecto.

- Funcionarios de Infocoop que participaron en el seguimiento al proyecto.
- Funcionaria de ICT que ha formado parte del comité asesor del proyecto desde sus inicios.
- Exgerente de Cooprena R.L., quien formuló, negoció y dio inicio al proyecto.
- Funcionaria de una empresa consultora en materia de TRC que asesora a Cooprena R.L.

Para analizar las fases de ejecución de los componentes se realizaron entrevistas semiestructuradas en grupo al equipo de trabajo de Cooprena R.L. Con ello se buscó conocer detalles de forma integral respecto a los temas de interés del proyecto, los servicios, los productos, actividades y resultados esperados. También se procedió a valorar la información que ha generado el proyecto en materia de evaluaciones de resultados, informes técnicos, informes de consultorías y otros.

Posteriormente, en temas muy relevantes, se establecieron entrevistas con personal de cada área, con el fin de obtener la información requerida. El personal incluye:

- Gerente actual de Cooprena R.L.
- Coordinador actual del proyecto.
- Anterior gerente de mercadeo de Cooprena R.L.
- Encargada del área de capacitación de Cooprena R.L.
- Encargada del área de sostenibilidad de Cooprena R.L.
- Encargada del área financiera de Cooprena R.L.
- Consultoras en el área de calidad del proyecto.

Con el fin de conocer a fondo el contexto actual del TRC en el país y valorar los resultados obtenidos en el proyecto en ese contexto se procedió establecer conversaciones con:

- Directora de entidad que realiza funciones similares a Cooprena R.L.
- Consultora en materia de Turismo Sostenible.
- Consultora en TRC en el nivel centroamericano.

Obtenida esa información, se procedió a la elaboración de informe, presentarlo a las partes involucradas y aclarar elementos para su remisión final.

Limitaciones de la sistematización: ¿Hasta dónde llegamos?

La sistematización del proyecto resultó una tarea compleja. Esto por el alcance de sus resultados, por el tiempo de ejecución y por los constantes cambios que se tuvieron en el equipo de proyecto.

El alcance de sus resultados es nacional y por lo tanto la información que se obtiene en el desarrollo de los componentes tiene un tiempo para su procesamiento y análisis.

El tiempo de ejecución han sido cinco años y ha habido ajustes en ese periodo. Por ejemplo, el equipo actual de proyecto no es similar al que lo inició y en su mayoría el equipo original no estuvo disponible en el momento de la sistematización. Por ello la información obtenida en muchos casos no es de fuente primaria y corresponde a la reconstrucción de lo sucedido por personas cercanas al proyecto.

Sin embargo, la información obtenida ha sido valorada desde diferentes fuentes de verificación lo que genera un nivel satisfactorio de sus resultados.

En relación con los resultados obtenidos, toda la información utilizada corresponde a la que ha generado el proyecto como informes de resultados o de avance y con esa información se ha generado el análisis del presente documento. Por otro lado, no se utiliza información primaria con las asociaciones y cooperativas beneficiarias, por considerarse objeto de estudio de una evaluación de impacto del proyecto.

¿Que entendemos por Turismo Rural Comunitario?.

En Costa Rica lo que actualmente se conoce como TRC, presenta orígenes diversos, diversas formas de organización y diversos resultados. Todo ello gestado en las diferentes zonas del país con el antecedente común del aprovechamiento de los recursos naturales de su entorno físico y las necesidades de generación de ingresos por parte de la población local (Solano, 2006).

Ello indica por un lado que en general los orígenes del TRC en el país podría tener un una crisis estructural del desarrollo agrario que no ha permitido desarrollar fuertemente las comunidades ni utilizar sosteniblemente los recursos².

A ello se debe sumar un tejido social que desde la base comunal generó cambios que sentaron las bases de una incipiente actividad turística de base local, por medio de asociaciones 218, cooperativas, fundaciones y otras organizaciones; en algunos casos complementando las actividades agrícolas con el turismo o apostando abiertamente a éste último.

Sin considerar la forma organizativa que han asumido las actividades de TRC, parece estar clara la necesidad de la población rural para generar nuevos ingresos y por ello es que las iniciativas no responden a procesos planificados de expansión empresarial, sino a iniciativas claramente surgidas de las personas, aprovechando su inserción en espacios naturales protegidos o su cercanía con ellos.

No obstante esos elementos de crisis en lo rural, es importante reconocer que las inversiones que el Estado Costarricense ha realizado en los últimos 60 años para dotar de caminos, tierra productiva, energía eléctrica, agua potable y teléfono en las comunidades rurales, más la labor que instituciones como el Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) hoy Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) las cooperativas rurales de electrificación, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Ambiente y Telecomunicaciones (MINAET) entre otras; han favorecido la construcción de capital social rural que combinando ambas aristas han favorecido la germinación de las iniciativas comunales en TRC.

Es decir, la emergencia de grupos en diferentes partes del país y de diversa índole es producto de la presencia estatal en las zonas rurales, respondiendo a estímulos propios de sus necesidades pero en un tejido social comunal que también lo favorece.

² Según los últimos informes del Estado de La Nación, los indicadores de desarrollo social, de desarrollo cantonal y de desarrollo distrital Costa Rica, muestran brechas estructurales importantes en el ámbito territorial en los últimos 30 años. Esto se debe al poco acceso que muestra la población a servicios básicos y que limita sus posibilidades de movilidad social y superación de sus niveles de calidad de vida. Las mujeres son las principalmente excluidas en ese ámbito de posibilidades económicas y de crecimiento educativo, por lo que las alternativas que se generan en este modelo de TRC son una opción que beneficia a los grupos más necesitados.

Si bien es cierto el Estado Costarricense ha sido criticado por sus resultados en la atención del agro y en la conservación del patrimonio natural, debe reconocerse que ha sentado las bases actuales del desarrollo y que en muchas experiencias, las donaciones internacionales han apoyado iniciativas en un medio rural que cuenta, en la mayoría de los casos, con servicios básicos para el desarrollo de las comunidades y por consiguiente, de empresas de turismo.

Eso podría explicar cómo algunos analistas del TRC identifican las ofertas de servicios turísticos desarrolladas por sectores: Los grupos organizados, las grandes fincas y la generada individualmente por campesinos (Morera, 2006); las organizaciones ambientalistas, asociaciones de productores o asociaciones de desarrollo, las asociaciones de mujeres, los grupos indígenas (Guereña y Calderón, 2005), las asociaciones de base comunitaria (Solano, 2006). Todas ellas tienen en común su asentamiento en la localidad donde desarrollan su actividad lo que los ubica en un contexto de mayor conciencia sobre el uso de los recursos naturales y su cultura autóctona.

La relación de las comunidades costarricense rurales aprovechando los recursos naturales de su entorno y desarrollando las comunidades, no es nueva. Existen muchas experiencias en toda su geografía donde los pobladores, sobre la base de una organización comunal o una cooperativa, han sido los precursores del desarrollo. Ello implica una visión particular de nuestro entorno rural y sus recursos naturales.

Específicamente lo relacionado con el interés internacional por los recursos naturales de Costa Rica y sus comunidades, algunos estudiosos mencionan que el ecoturismo empezó en el siglo XIX cuando empezó a ser visitado por científicos atraídos por la importante flora, fauna y la gran estabilidad política y diversidad biológica (Solano, 2003). Desde esa época, según la autora, llegaron científicos renombrados como Henri Pittier, Armand Reclus, Von Humbolt, Hoffmann. Von Frantzius, Bonpland y Sandoe, quienes incentivaron la llegada de otros científicos por las publicaciones científicas que realizaban.

Posteriormente el año 1942 marca una nueva oleada de científicos como Leslie Holdridge, Alexander Skutch, Archie Carr, Gerardo Budowski, Rafael Lucas Rodríguez Caballero, John de Abate, quienes sentaron las bases en 1963 de la Organización de Estudios Tropicales (OET) conformada por la Universidad de Costa Rica y 50 universidades más de los Estados Unidos de América.

Para Solano, el asentamiento de cuáqueros en Monteverde es una continuación de esa línea de interés ecoturístico en Costa Rica. Dicha población, buscando condiciones de vida favorables para vivir, aprovechan la abolición del ejército en Costa Rica en el año 1948 y al comprar 1400 hectáreas, montan las bases del desarrollo en la zona. Posteriormente en la década de los sesentas, se sientan las bases para el establecimiento de la Reserva del Bosque Nuboso de Monteverde, que, al ser visitado por científicos de todo el mundo, empieza a ser promocionado por su belleza y aportes de su biodiversidad.

El investigador Amos Bien coincide en los anteriores apuntes e indica que debe ser incluido en la lista de precursores del ecoturismo en las décadas de los sesentas y setentas a Don Efraín Chacón (Cabinas Savegre), Costa Rica Expediciones, Las estaciones biológicas de la OET (La Selva, Palo Verde y el Jardín Botánico Wilson).

Podría decirse que en la mayoría de comunidades donde han surgido iniciativas del TRC han manifestado debilidades para mantener un desarrollo sostenible desde la actividad agrícola o proteccionista. Ello podría explicar porqué los orígenes del TRC se manifestaron desde grupos asociativos principalmente, conformando un movimiento desde las propias bases sociales.

En ese contexto de desarrollo, muchos analistas han calificado la iniciativa rural comunitaria desde varias perspectivas, en un alto porcentaje de sus enfoques, valga decir, tiene el ámbito rural como factor común entre ellos.

Por eso en general, se ha aceptado el concepto de turismo rural naciendo en Europa y definido como “las actividades compuestas por una oferta integrada de ocio y recreación dirigida a una demanda cuya motivación principal es el contacto con el entorno autóctono y que potencia la interrelación con las sociedad local” (Morera, 2006).³

Es importante indicar que ese concepto nacido en Europa potenciaba los componentes de aquél espacio rural, donde la infraestructura habitacional, la infraestructura rural propiamente y las actividades ligadas con el agro, son sus principales componentes. Es decir, las particularidades del espacio latinoamericano, y específicamente el costarricense, en el cual la protección de los recursos naturales y el rol de las comunidades, son componentes esenciales de ese desarrollo rural que no estaba visibilizado en el concepto europeo.

Es por ello que en los conceptos utilizados, al no incluir el papel protagónico de las comunidades y la grandiosa riqueza física y biológica; podían describir cierto tipo de turismo específico según el tema principal, pero dejaban por fuera esos dos elementos sustanciales. Por ello, el aporte de las comunidades en el tema turístico se acerca más a una concepción integral de turismo rural que cualquier otro concepto, no obstante es importante decir, el desarrollo rural no puede depender del turismo por la fragilidad temporal que éste presenta.

Hasta la fecha, la mayoría de conceptos utilizados son imprecisos de lo que implica el desarrollo turístico comunitario. El ecoturismo podría desarrollarse desde una perspectiva privada sin articulación con otros sectores comunales

El **ecoturismo**, concebido como la visitación responsable para aprovechar los recursos y naturales y la cultura autóctona, podría no ser comunitario. El turismo sostenible lo concibe satisfaciendo los requerimientos turísticos actuales in poner en peligro los de las generaciones futuras pero es visto desde una perspectiva de impactos. El **agroturismo**, asumiendo las carencias de un modelo agrícola, como fue expuesto, no parecería que fuera muy local ni participativo en los beneficios y tendería a responder más a iniciativas exitosas aisladas que representan ingresos para ciertas familias, asociaciones o cooperativas.

El **turismo comunitario** podría ser urbano o rural y desarrollando actividades específicas según las capacidades locales.

El concepto **turismo rural** acuña más el contexto desde nuestras realidades, donde combina cultura, recursos naturales, infraestructura y actividades productivas, sean del

³ Camacho cita a Joaquín (2000), que el turismo rural surge dentro del contexto del turismo en espacio rural, término que fue acuñado a principios de la década de los setenta en Francia, donde en 1972 se creó la primera asociación de este género y se publicó el célebre Manifeste du tourisme dans l'espace rural.

tipo que el entorno domine, pero además, el concepto **comunitario** cierra esa particularidad de opción de turismo con fuertes bases asociativas en los espacios locales o regionales. Es posible que el concepto Turismo Rural Comunitario trascienda las barreras geográficas porque visibiliza las redes socioproductivas de ese tejido social que los compone. Más aún, es gracias a ellas que potencia su sostenibilidad.

Es por lo anterior que el Turismo Rural Comunitario es un modelo conceptual de desarrollo local o regional.

Otras iniciativas de Turismo Rural Comunitario.

Es importante reconocer que si bien es cierto el sector cooperativo fue el primer articulador de iniciativas de TRC en el país por medio de Cooprena R.L., ese sector se ha desarrollado también desde iniciativas comunales bajo organizaciones 218⁴, fundaciones, grupos de mujeres o de productores.

En efecto, con inicios similares a las cooperativas, los otros grupos asociativos han buscado en el turismo la generación de ingresos económicos por la insuficiencia del modelo agrícola o del modelo proteccionista de los recursos naturales donde se asientan sus comunidades.

Para la gran cantidad de iniciativas comunales principalmente, el Programa de Pequeñas Donaciones PPD del PNUD ha sido fundamental para fortalecer los inicios de esas iniciativas en el nivel nacional, ya que se ha financiado infraestructura, dotado de capacitación y de condiciones de calidad para la mejora de los proyectos turísticos. Según Guereña y Calderón, 2005, a ese año el proyecto había apoyado 48 iniciativas de proyectos turísticos alrededor del país en actividades específicas como: protección de recursos naturales, infraestructura, producción sostenible, capacidades humanas, entre otras.

En el año 2001, los grupos beneficiarios del PPD fueron convocados a una actividad en el INA en San José con el fin de continuar capacitándose en el tema de Ecoturismo Comunitario. Al ver que tenían problemas similares en el desarrollo de sus proyectos, y necesidades también similares, decidieron crear Actuar, cuyo nombre primero fue la Asociación Costarricense por el Turismo Rural Alternativo para posteriormente llamarse Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario.

La organización originalmente trabajó de manera informal. Posteriormente con el apoyo del PPD se organizó de una manera más específica con planificación estratégica y actualmente agrupa a 25 organizaciones alrededor del país.

Es importante indicar que en el país existen iniciativas de TRC que no están afiliadas a Cooprena R.L. o a Actuar, lo que hace difícil mencionar un número determinado de iniciativas locales; no obstante hay entre 70 y 80 iniciativas en Costa Rica.

¿Por qué el TRC es considerado como un modelo de desarrollo local?

La actividad turística tradicional ha sido vista como una apuesta privada donde se espera una rentabilidad según los niveles de inversión realizados. Siendo de esa manera, está sujeta a los altibajos de la actividad y siendo privada y predominantemente

⁴ Se conoce de esa manera por el número de ley que la sustenta.

mercantil, sujeta al reparto de ganancias por un grupo de inversionistas por lo general de número reducido.

No obstante, ¿Qué pasa cuando los parámetros de esa concepción cambian y no son unos cuantos inversionistas los dueños del proyecto sino que suma una gran cantidad de miembros de una comunidad, por no decir todos en algunos casos documentados?

¿Qué sucede si además la riqueza no queda en pocas manos sino que ésta es distribuida equitativamente por la forma de organización de la comunidad?.

¿Qué pensaríamos si en el transcurso normal de la vida rural en una comunidad, son desarrolladas alternativas productivas sostenibles ambiental y socialmente, donde el turista puede disfrutar de ellas, co-participa y además colabora a la generación de ingresos para la población?.

En nuestro caso pensaríamos que estamos ante un modelo de desarrollo incipiente que puede ser promovido y desarrollado en nuestros entornos rurales como una alternativa que combina recursos naturales y cultura en un medio rural que presenta potencialidades para ello.

Desde la experiencia cooperativa en torno al TRC, nos hemos encontrado que las formas de organización, al ser de tipo asociativo, cooperativo, organizacional generan dos tipos de redes que en conjunto contribuyen al desarrollo de un espacio regional o local.

En primer término tenemos la organización de la actividad turística como tal donde podemos encontrar tres modelos:

El modelo 1: Organización concentrada

Se caracteriza porque el principal proyecto de TRC es fácilmente identificable por su posicionamiento en el mercado y es desarrollado por un ente de la economía social el cual funciona como interfase activa en el nivel local. La organización es dueña de un proyecto turístico que es el eje central del desarrollo de la zona. Ejemplo: Albergue o Tour Operadora Local de la organización de mayor tamaño a los demás proyectos turísticos de la comunidad.

Es importante señalar que bajo este esquema funcionan muy bien las cooperativas autogestionarias o de trabajo asociado; las asociaciones, fundaciones u otro grupo que desarrolla una actividad turística principal y desde ella, genera encadenamientos con otros grupos asociativos o personas físicas para completar paquetes turísticos.

Características:

- Sin el atractivo que genera el proyecto de TRC de la organización en la comunidad sería nulo o casi nulo el turismo rural en la misma.
- El proyecto turístico de la organización se enlaza con otros proyectos turísticos de la comunidad para diversificar su producto y hacer un destino más atractivo.
- El atractivo cultural y sus manifestaciones, es el principal atractivo de la comunidad y se articula con otros atractivos naturales para ser un concepto complementario pero de gran importancia turística.
- Los ingresos generados se distribuyen entre los pequeños pobladores de la comunidad que trabajan en la actividad turística.

Su esquema gráfico sería de la siguiente manera:

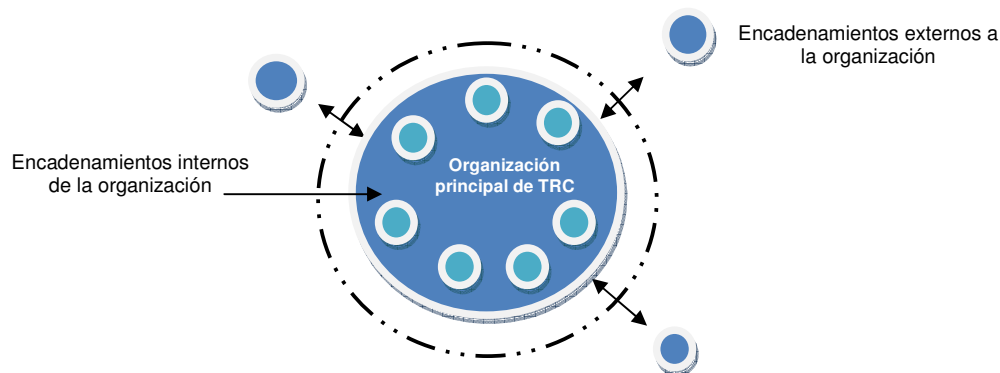


Figura 1. Esquema de modelo 1 de organización concentrada en TRC

El modelo 2: Semiconcentrado

Está generado por una organización de la economía social que estimula el desarrollo de turismo en la comunidad donde se localiza. La organización es dueña de un proyecto turístico que es parte de una red de proyectos turísticos pequeños y promueve en trabajo conjunto para lograr el desarrollo turístico de la zona. Ejemplo: Proyecto de actividad temática, Tour Operador Local, Servicio de Transporte o Posada Rural de la organización de igual tamaño a los demás proyectos turísticos de la comunidad.

En este caso está claro que la organización se configuró para la satisfacción de necesidades para sus asociados en otras actividades económicas y que aprovechando una oportunidad empresarial encontró en el turismo una forma de generar ingresos económicos, diversificación o un cambio en su actividad principal.

En vista que la principal actividad económica desarrollada no es en TRC, los vínculos de la organización para con sus asociados son más débiles, por lo que es más probable que los encadenamientos en los servicios turísticos sean con no asociados o no afiliados. En esos casos es importante mantener la más fuerte coordinación y fiscalización sobre los servicios y la calidad que se entrega al consumidor ya que se podría ver afectada la imagen local, más que un servicio en particular.

El esquema de interacción en este modelo 2 es el siguiente:

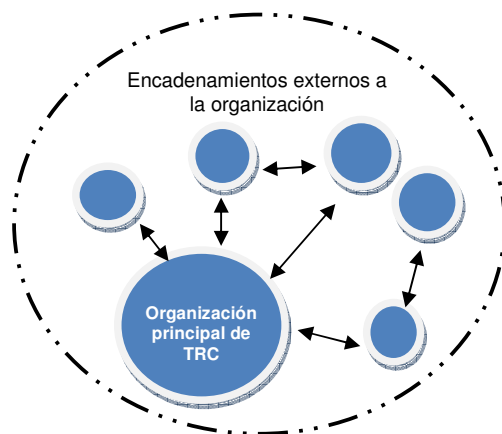


Figura 2. Esquema de modelo 2 de organización semi concentrada en TRC

Características:

- El atractivo que genera el proyecto de TRC en la comunidad necesita otros proyectos turísticos pequeños integrados a él para completar un modelo turístico en la comunidad.
- El proyecto turístico de la organización se enlaza con otros proyectos turísticos locales para diversificar su producto y hacer un destino más atractivo.
- El atractivo cultural y forma de vida es el principal atractivo de la comunidad o se enlaza con otros atractivos naturales para ser un atractivo complementario pero de gran importancia turística.
- Los ingresos generados se distribuyen entre la comunidad que trabaja en la actividad turística.

El modelo 3: Desconcentrado

Existe una organización de la economía social que estimula el desarrollo de TRC en la comunidad. La organización no cuenta con proyecto turístico pero estimula y articula el desarrollo de proyectos pequeños de sus afiliados o socios y promueve el trabajo conjunto para lograr el desarrollo turístico de la zona. Ejemplo: asociaciones de desarrollo, federaciones, asociaciones turísticas, organismos cooperativos de segundo nivel entre otros.

Características:

- Es necesaria la red de emprendimientos de TRC enlazados a través de la organización para hacer atractivo el turismo en la comunidad.
- Siendo emprendimientos asociados, la diversidad de temas, atractivos y servicios tiende a ser muy variado por lo que la organización tiene el reto de mantener un concepto integrado.
- El atractivo cultural y forma de vida es el principal activo de la comunidad y se articula con otros atractivos naturales para ser un complemento de gran importancia turística.
- Los ingresos generados se distribuyen entre la comunidad que trabaja en la actividad turística.

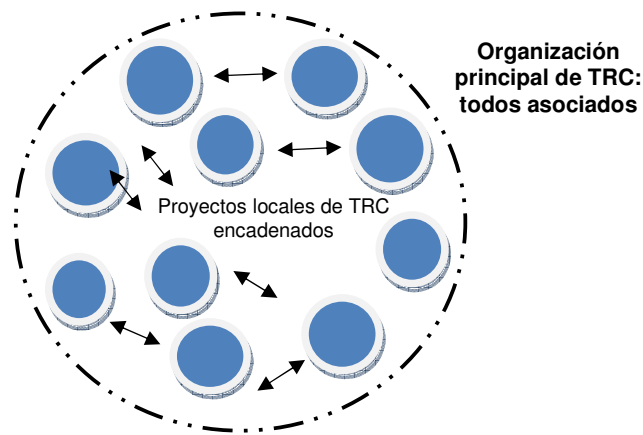


Figura 3. Esquema de modelo 3 de organización desconcentrado en TRC

¿Cómo aportan localmente esos modelos los ámbitos locales y rurales?

Los modelos expuestos anteriormente son lo que se han desarrollado en el proyecto de TRC cumpliendo diferentes funciones en las comunidades. Como se pudo notar, esa clasificación tiene que ver con el tipo de identidad del grupo de TRC, su organización y la forma en que es organizado el turismo localmente.

Cada modelo cumple un rol diferenciador en el ámbito rural. Los hemos diferenciado considerando su papel de dinamizador entre la comunidad y su importancia como generador de ingresos para la población. Es evidente que se han considerado aspectos geográficos, históricos y organizativos en cada uno y sus relaciones con otros sectores de la economía como generadores de empleo e ingresos.

En ese contexto tenemos que los modelos de TRC pueden ser considerados en tres categorías por sus relaciones con la comunidad local:

Modelo de aporte total.

Es el caso en que notoriamente la comunidad y la organización se han fusionado y conforman un solo ente de desarrollo. Es posible que la comunidad naciera y se desarrollara como consecuencia de la creación de la organización de productores o personas y por ello, prácticamente la organización es la fuente de recursos económicos o quien los potencia casi en su totalidad por su nombre, su fama o su concepto.

Características:

- Comunidades con fuerte identidad con la organización y viceversa. Puede que se mezclen ambos conceptos en el imaginario colectivo local. Eso se proyecta fuera de la comunidad.
- La organización es la que distribuye los recursos entre sus asociados generando puestos de trabajo para ellos.
- Gran potencial turístico por las particularidades de su conformación histórica pero a la vez presenta riesgos de funcionamiento al ser centralizado el peso del desarrollo.

Es de esos casos en que el cierre de la organización de la economía social significaría un fuerte golpe a la funcionalidad de la comunidad porque ésta depende de aquélla, articulándose de la siguiente manera:

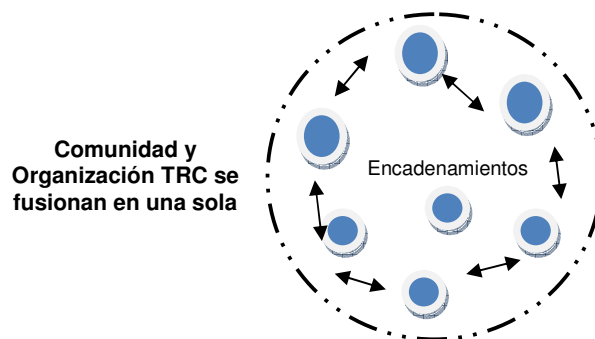


Figura 4. Esquema de aporte del modelo total de TRC en la comunidad

El modelo compartido.

Presenta una organización de la economía social que participa activamente en la economía local donde su peso es importante pero no lo asume totalmente como en el caso anterior. La organización es ampliamente reconocida en la comunidad pero la conformación histórica ha abierto espacios a otros grupos y empresas quienes generan también desarrollo empleo y actividades.

Características:

- La organización es un patrimonio cultural de la comunidad. Se reconoce su aporte y el peso que lleva en el nivel local.
- El aporte del proyecto TRC es importante pero es un aporte más, la comunidad no puede integrarse totalmente a él por la magnitud limitada.
- La comunidad genera amplia variedad de servicios y es un potencial para ampliar la oferta local.

Podría esquematizarse de la siguiente manera:

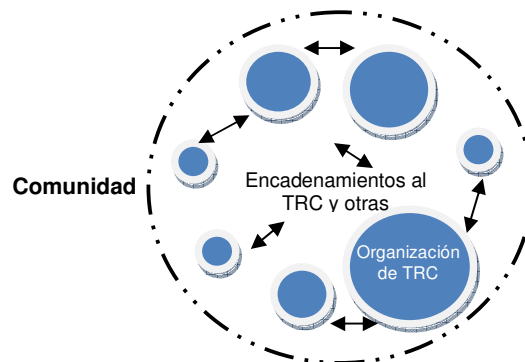


Figura 5. Esquema de aporte del modelo compartido de TRC en la comunidad

El modelo fraccionado.

Finalmente se encontró que las organizaciones de TRC aportan diferenciadamente en su comunidad en un esquema de menor participación que el anterior. Este ha sido denominado fraccionado porque en realidad el proyecto de TRC cumple un rol más bien discreto en la comunidad, ya sea por su pequeño tamaño o porque la actividad económica de la comunidad es muy importante, grande y variada.

Características:

- La organización de TRC debe buscar posesionarse como un ente diferenciado, dado su peso y aporte comunales.
- Potencial de integrarse con las actividades económicas que ofrece la comunidad y que se traduce en potencial de demanda.

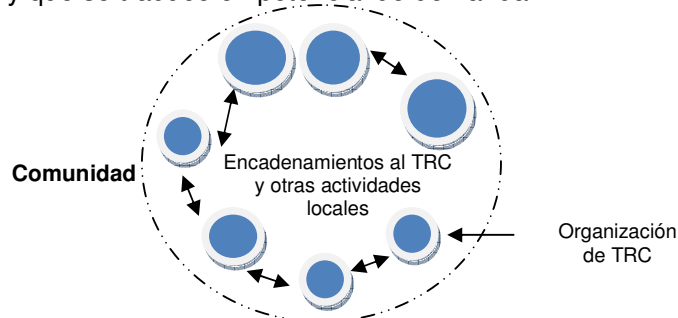
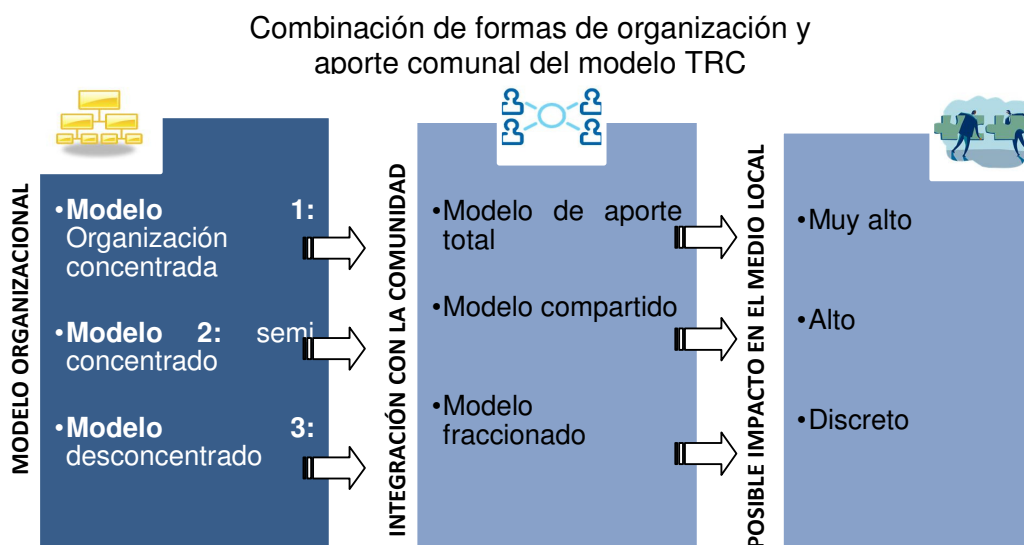


Figura 6. Esquema de aporte del modelo fraccionado de TRC en la comunidad

En resumen, la combinación de modelos y su aporte al desarrollo local podría ser el siguiente:



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del proyecto

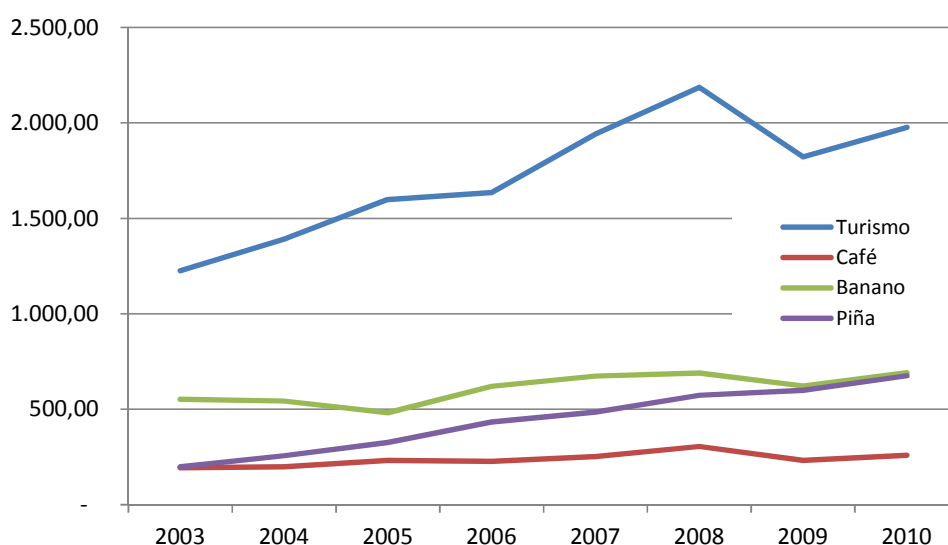
Marco referencial de proyecto

El turismo en Costa Rica en el contexto de formulación del proyecto

El turismo es la actividad de mayor crecimiento sostenido en Costa Rica en las últimas décadas. En efecto, se ha pasado de niveles de visitación bajos a mediados de los ochentas a importantes cifras nacionales desplazando otras actividades de décadas de aportar importantes cifras a la economía nacional.

En efecto, ese crecimiento ha dejado en segundos planos las exportaciones como el café o el banano que representaron productos importantes para nuestra economía hasta hace poco.

Gráfico 1. Total de ingresos nacionales por turismo, café, piña y banano en Costa Rica, 2003-2010



Fuente: ICT, 2010.

Como se aprecia en el gráfico anterior, la mayor parte de la década del 2000, periodo en que se circunscribe la ejecución del proyecto de TRC; muestra una tendencia creciente en el monto del aporte del turismo para Costa Rica, tendencia que se ha mantenido varios años atrás del inicio de esa serie, pero con un repunte especialmente importante en el periodo indicado.

En general en el periodo de análisis el turismo pasó de aportar US\$ 1.225 en 2003 a US\$ 1.977 en 2010. Ello ha significado en promedio, un 21% anual del total de exportaciones y 7% del PIB en el periodo, ocupando el segundo lugar en generación de divisas, solamente superada por la exportación de bienes donde la industria de alta tecnología de microchips para computadoras ha jugado un papel fundamental.

Entre los otros productos agrícolas, la piña manifiesta una tendencia creciente más establecida y nótese como ni en conjunto la piña, el café y el banano, alcanza los niveles aportados por el turismo en la década.

Ese ingreso de divisas por turismo, viene acompañado de un aumento importante en materia de visitación. En efecto, para el mismo periodo, el monto de los visitantes que ingresó al país pasó de 1.237.948 en el año 2003, a 2.099.829 en el año 2010. Entre el año 2000 y el 2005 la llegada internacional de turistas a nivel global marcó una tendencia anula establecida en 3,3% (OMT, 2006 a. citado por Estado de la Nación 2006) mientras que Costa Rica para el mismo periodo alcanzó el 8% (ICT, 2008, citado Por Estado de la Nación, 2006).

En general los expertos coinciden que este fenómeno de crecimiento de la actividad turística se debe en buena medida a la imagen internacional que Costa Rica ha venido estableciendo en actividades relacionadas como son: estabilidad política, inversión social, protección de recursos naturales, salud y educación.

De forma complementaria, los esfuerzos que en materia de promoción internacional en turismo se han vendido realizando por años, ha dado resultados. En ese sentido, el Instituto Costarricense de Turismo, creado en 1955, ha potenciado la imagen internacional de forma que actualmente se ven los resultados de dichas inversiones, complementando las iniciativas locales que desde la décadas de los 60's se vienen dando en el país por y desde las propias comunidades⁵.

Es posible que la alta visitación experimentada y la generación de divisas generadas por parte de los turistas en los últimos años, esté siendo llevada hacia una explotación indiscriminada de la imagen y con ello, poner en riesgo la reputación del país, su imagen y sobre todo, esa tendencia creciente de visitación.⁶

Ello es muy notable en materia de TRC. En efecto, siendo este concepto desprendido del turismo rural europeo, es sumamente importante su desarrollo conceptual para que por un lado no se sienta un vacío cuando visitantes llegan por ese concepto y por el otro; para que no se establezcan brechas con la marca-país y se pierda terreno en el posicionamiento.

Es por lo anterior que la imagen que actualmente se comercializa de Costa Rica "Sin ingredientes artificiales", siguiendo al Estado de la Nación, abre nuevos espacios de mercado para segmentos "aventureros"; acercándose más a la marca -país, por lo que el concepto, plantear una estrategia comercial y de sostenibilidad cuenta a la hora de mantenerse en el mercado.

En general, establecer un negocio turístico en materia de TRC pensando solo en la visitación que actualmente se está dando en el país, podría no ser una estrategia sostenible si no se considera la marca-país y la relación del emprendimiento turístico con esa marca. De ahí la importancia que ambos aspectos mantengan relación estrecha como estrategia de comercialización.

⁵ Estos elementos fueron desarrollados ampliamente en el apartado de la construcción del TRC como concepto.

⁶ El Estado de la Nación, 2006, dedicó un apartado para el turismo donde desarrolla un modelo de análisis basado en un marco teórico desarrollado por Plog, 2001. En ese documento se indica la posibilidad que Costa Rica esté realizando una sobreexplotación de su marca- país, lo cual pone en entredicho su marca-país por estar enfocando sus esfuerzos hacia turismo de oferta (el visitante se adapta ala comunidad) a turismo de demanda (masivo, con altos estándares y diversificado). Tal pareciera que en este último se acrecienta una brecha entre la marca -país y lo que se está generando como oferta nacional de turismo.

Por lo visto en materia de TRC, la estrategia ha estado fundamentada en aprovechar la visitación al país en muchos casos sin un concepto claro de TRC. El supuesto que subyace es que hay mercado y seguirá habiendo. La experiencia indica que competir bajo los parámetros de turismo de sol y playa no es sostenible para ese turismo de base social comunitaria, por lo que debe revisarse la forma, el concepto y el futuro.

Creer que el crecimiento de la visitación en el país es suficiente para fortalecer los ingresos en TRC, solamente mejorando infraestructura, un riesgo muy elevado. Ello implica obviar que hay una marca-país y un segmento de mercado donde se está ingresando, por lo que más que infraestructura se debe fortalecer el producto, el concepto, la organización y las estrategias no necesariamente las han estado atendiendo.

Pareciera que la estrategia seguida en materia de TRC, tanto desde las cooperativas como las asociaciones 218 de diversos tipos, ha respondido a esa lógica de desarrollo del sector, y ese representa el contexto de desarrollo de proyecto de “Promoción del TRC en Costa Rica y su promoción en Centroamérica”, bajo el siguiente esquema

El proyecto de “Promoción del TRC en Costa Rica y su proyección a Centroamérica” tiene un fuerte marco Institucional por los actores que lo compone. En primera instancia:

- **Cooprena R.L.** como ente formulador del proyecto y líder en la articulación de procesos empresarial en torno al TRC cooperativo en Costa Rica.
- **Infocoop:** Institución pública descentralizada que promueve el cooperativismo y atiende las necesidades de crédito, asistencia técnica y supervisión en las cooperativas del país.
- **Fondo multilateral de inversiones del BID:** es el fondo de inversión que se utilizó para cofinanciar los componentes del proyecto.

¿Cooprena R.L. ¿Qué es y qué hace?

Inicios de su gestión

Cooprena R.L. es un consorcio de Cooperativas predominantemente y asociaciones, establecido en el año 1992 para la generación de nuevos espacios empresariales entre las cooperativas de autogestión, principalmente de la zona sur-sur.

La crisis de la explotación del oro en Corcovado, Osa, en 1992 marcó el inicio de la búsqueda por generar otras fuentes de ingresos económicos, desde el sector cooperativo, cuando ya el modelo agrícola se empezaba a agotar (Cordero, 2002). En ese año Ricardo Araya, gerente de Coopeunioro R.L., cooperativa de autogestión dedicada a la extracción de dicho metal, al ver consumida la última pichinga de combustible para seguir la explotación, comunica a otros asociados que la actividad no es rentable desde el punto de vista económico e inhumano desde el punto de vista de los asociados.

Coopeunioro R.L., según Cordero, tenía ya contacto con el turismo porque a menudo ayudaban a turistas y profesores universitarios en sus desplazamientos hacia la Estación Los Patos en el Parque Nacional Corcovado. Dichos profesores les sugirieron en más de una ocasión que incursionaran en la actividad turística. Sin embargo los

asociados de la cooperativa pensaban que la actividad era “cosa de gringos”, es decir, debían ser los extranjeros quienes se aprovecharan de explotar el turismo.

La necesidad los llevó a buscar opciones para generar nuevos ingresos. Desde la cooperativa se convocó a la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) quienes mediante un convenio conjunto empezaron a diseñar un proyecto para la promoción del turismo en la zona ya que la actividad agrícola iba a llevar al cierre a las cooperativas. Como parte de la estrategia se convocó a otras para valorar la opción de un Consorcio Cooperativo que promoviera la actividad. Las consideradas fueron: Coopeortega R.L., Coopejuansantamaría R.L., Coopemontes de Oro R.L., Mariscoop R.L. Coopepuntarenas R.L. (transporte). En el caso de la zona de la península de Osa, participaron: Coopepalma R.L., Coopemuebles R.L. y por supuesto Coopuniuro R.L.

Luego de una gira durante una semana, donde tomaron parte representantes de las cooperativas indicadas, en noviembre de 1992 se estableció la asamblea que dio origen al Consorcio de Turismo Cooperativo, que en años siguientes pasó a llamarse Consorcio Red Ecoturística Nacional, Cooprena R.L.

Si bien es cierto se establece en 1992, no es sino hasta el año 1995 que abrió su propia oficina debido a los problemas económicos, estratégicos y de gestión durante su nacimiento, por ello la gestión de fondos de cooperación internacional fue siempre una tarea constante en Cooprena R.L..

El primer impulso para instalar oficialmente la oficina, se dio a través del Mideplan y del gobierno de Dinamarca quienes facilitaron la adquisición de equipos y materiales. Cabe resaltar que el contexto social donde surge el Consorcio es el crecimiento del Ecoturismo en Costa Rica, que venía creciendo desde finales de la década de los ochentas. De hecho el nombre responde a ese contexto: Consorcio Red Ecoturística Nacional, que posteriormente evolucionó a Agroecoturismo y a Turismo Rural Comunitario.

La falta de conocimiento por ser un tema tan novedoso, la falta de claridad estratégica, nulo capital de trabajo para promover proyectos y las debilidades de una organización incipiente fueron los aspectos contextuales en que se inició el accionar del Consorcio.

No obstante los anteriores elementos, Cooprena R.L. inició con la contratación de una consultora que diseñó algunos albergues en cuatro afiliadas, sin embargo no eran correspondientes con sus requerimientos ni necesidades de inversión. También se inició con las actividades de capacitación para posicionar el tema de turismo comunitario y capacitaciones en mejoramiento de los servicios turísticos que se estaban brindando.

Por otro lado, la Federación de Cooperativas de Autogestión (Fecoopa), recibió un financiamiento y facilitó la construcción de los albergues de Coopesilencio R.L., Coopesanjuan R.L. y Coopemangle R.L. y posteriormente con un proyecto financiado por el Ministerio de Planificación (Mideplan), se dotó de equipo de oficina y de cómputo a Cooprena R.L. y a algunas afiliadas.

Hacia el año 1997 Cooprena R.L. evoluciona en términos de comercialización y crea Simbiosis Tours para ampliar la oferta de productos turísticos. Si bien es cierto no era una tour operadora formalmente en funciones, su principal función era comercializar paquetes vacacionales y productos de las afiliadas para mercados internos y externos.

En esa época se afilian proyectos en la zona norte con Las Cataratas de la Fortuna, en Monteverde y Heliconias en Bijagua de Upala. De igual manera se vieron en la necesidad de expulsar algunas cooperativas por incumplimiento de sus deberes con el Consorcio.

En el año 1998, ya con una posición más establecida en el medio nacional, se ejecutó un proyecto bilateral financiado con Fundecooperación, el cual aportó criterios importantes para la definición de la sostenibilidad ambiental y estándares de calidad en los servicios. De forma complementaria se recibió apoyo del Programa de Mercadeo Proambiental de Proarca/capas-Usaid, y se promocionó aún con más fortaleza los albergues de las afiliadas. Se debe reconocer también los aportes del Fondo de Canje Deuda Costa Rica- Canadá, a la red de usuarios de Biomasa (BUN-CA) y al Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD.

En estos años la Institución articuló capacitaciones con el INA y Cenecoop pero de una forma más débil en vista de los problemas de calidad y definición de alcances de los productos turísticos en oferta.

Para el año 2000 Cooprena R.L. estaba posicionado en el nivel nacional principalmente, como un organismo líder en comercialización, apoyo y divulgación del Turismo Comunitario y ello le permitió recibir apoyo técnico de Infocoop y de otros organismos cooperativos.

El año 2002 marca dos aportes sustanciales de Cooprena R.L. al sector turismo. Por un lado: la organización de la primera feria nacional de Agroecoturismo con apoyo del ICT, de Fundecooperación y del PNUD. Por otro lado, se publica el “Manual de criterios y estándares para el agroecoturismo comunitario en Costa Rica”

Con el fin de fortalecer la gestión de la red, en el año 2004 se trabajó en la formulación de un proyecto en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Infocoop, no obstante no lograron materializar el apoyo a organizaciones sociales dedicadas al desarrollo turístico.

La búsqueda de apoyo por parte de Cooprena R.L., la lleva a formular el proyecto de “Fortalecimiento del TRC y su proyección a Centroamérica” y presentarlo al BID para su consideración. Dicho proyecto contó con el apoyo de Rainforest Alliance, organización dedicada al turismo rural también especialista en el tema.

Personeros de BID llegaron al país con el fin de plantear el marco lógico, y afinar detalles en la fase de formulación y financiamiento. Cooprena R.L. conforma la propuesta para que Infocoop aporte recursos como contraparte del proyecto, conformando un modelo público privado para la implementación.

Es indudable que el proyecto BID –FOMIN, y la afiliación de Infocoop marca el fortalecimiento organizacional de Cooprena R.L. y en gran medida, por la articulación con otras empresas dedicadas al TRC, del sector como tal.

El 2008 marca un hito en la historia contemporánea del TRC en Costa Rica. Denominada “la emboscada de nacientes Palmichal”, dicha actividad consistió en reunir a varios representantes del poder ejecutivo en un día de campo para que conocieran las propuestas de la Alianza en materia de TRC. Los resultados obtenidos fueron:

- Un decreto ejecutivo para que el ICT destinara más recursos económicos para la promoción nacional e internacional del TRC.
- Una propuesta de ley para la promoción del TRC en Costa Rica.
- Una Alianza fuerte y con reconocimiento en el nivel nacional como articuladora de iniciativas en pro del TRC.

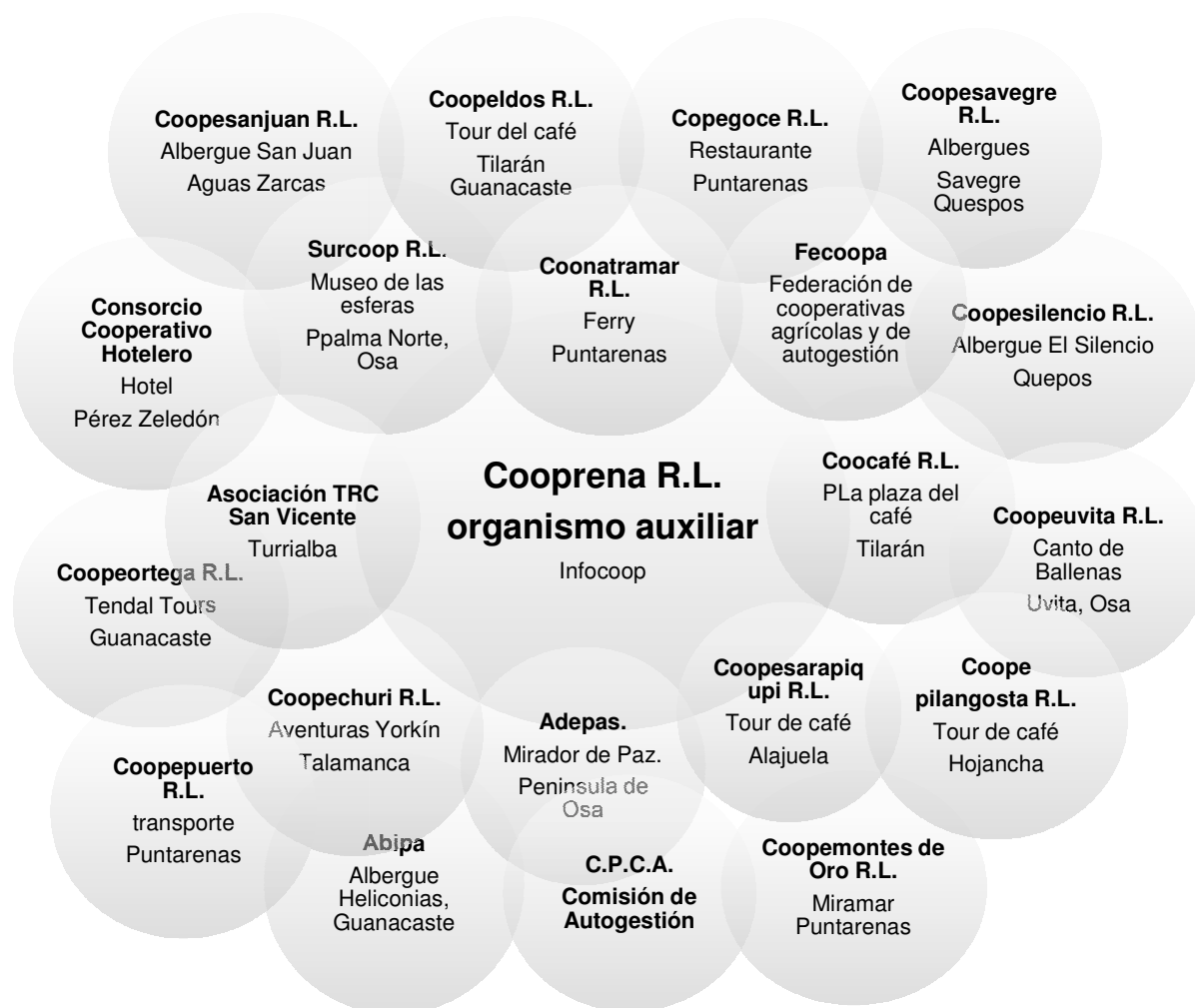
La declaratoria que en 2007 había realizado el ICT del cuarto macro producto de TRC, benefició el establecimiento de las políticas indicadas, pues reconocía la importancia de la actividad en el país.

Ya con un marco legal y regulatorio más definido, con apoyo Institucional estatal más formalizado y con una oferta creciente de iniciativas de TRC alrededor del país, en diferentes modalidades; la Alianza evoluciona hacia una estructura más formal y legal para apoyar política y estratégicamente a las afiliadas. Es por ello que en junio de 2009 nace la Cámara Nacional de Turismo Rural Comunitario, Canturural, la cual cumple un rol estratégico en el sector por su incidencia nacional.

La base asociativa de Cooprena R.L., ¿Quiénes la conforman?.

Los organismos filiados a Cooprena R.L. son asociaciones y predominantemente cooperativas. Ellas son:

Figura 7. Conformación de la base asociativa de Cooprena R.L. 2011



Fuente: Elaboración propia con base en Cooprena R.L.

Las áreas de trabajo de Cooprena R.L.

Sus principales objetivos son:

- Desarrollar una Red Cooperativa de Turismo Rural, Ecológico, Recreativo Científico y de Aventura a través del mercadeo la comercialización centralizada de las ofertas turísticas de las afiliadas.
- Localizar y canalizar recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para el desarrollo y asistencia técnica en materia turística con las organizaciones afiliadas.
- Promover e implementar la capacitación y el desarrollo cooperativo de los organismos afiliados.
- Desarrollar nuevas inversiones que contribuyan a mejorar la oferta turística de sus asociadas.
- Promover y participar activamente en los esfuerzos nacionales e internacionales en pro de la defensa del medio ambiente y de la recuperación de los recursos naturales.

- f. Coadyuvar en el fortalecimiento de la economía nacional mediante la generación de divisas y puestos de trabajo.
- g. Promover alianzas y convenios con otros entes u organismos a nivel nacional e internacional
- h. Promover alianzas empresariales de carácter estratégico con diversas organizaciones de la Economía Social, que permita mejorar su posición en la cadena de valor de su base asociativa.
- i. Brindar y coordinar con entidades de desarrollo aquellos servicios y recursos que demandan sus afiliadas para su fortalecimiento organizacional y empresarial, de acuerdo a la naturaleza de COOPRENA, R.L

El Infocoop

En Costa Rica la promoción de cooperativas está consagrado constitucionalmente desde el año 1949, fecha que se sientan las bases de la sociedad costarricense actual, al establecerse una serie de reformas económicas y sociales que marcaron el desarrollo del país en todos sus campos.

La Constitución Política de Costa Rica en su artículo 64 establece que:

“El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores. Asimismo, procurará el desarrollo de instrumentos de crecimiento económico y social de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público”.

Ello marcó un rumbo decidido en el país por la organización y la promoción de empresas cooperativas, principalmente agrícolas en zonas rurales que han significado importantes polos de desarrollo local y regional.

Inicialmente las cooperativas fueron atendidas desde una oficina creada para ello en el Banco Nacional de Costa Rica donde se formaban, se les brindaba crédito y acompañamiento para su consolidación. Posteriormente, como estrategia de los aportes estatales al sector, se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop) por Ley No. 5185 del 23 de febrero de 1973, reformada por la ley vigente No. 6756 del 7 de mayo de 1982 y sus reformas⁷.

Tiene como finalidad, lo siguiente:

*...” Fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos sus niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional”.*⁸

Para cumplir con esos propósitos para los cuales fue creado, el Infocoop ha establecido sus servicios a las cooperativas en grandes áreas de trabajo entre las que destacan las siguientes:

⁷ Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Plan Estratégico 2001-2005, Departamento de planificación.

⁸ Ley No. 4179. Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Publicaciones INFOCOOP, noviembre 2002.

- **Promoción:** busca la creación de nuevas empresas cooperativas.
- **Capacitación:** divulga el modelo cooperativo como una alternativa empresarial y fortalece la gestión de los cooperativistas actuales.
- **Asistencia técnica:** procura la mejora en la competitividad de las cooperativas activas.
- **Supervisión:** tiene como finalidad velar por el cumplimiento de la normativa cooperativa y apoyar consultas de asociados y de cooperativas en el control democrático en ellas.
- **Financiamiento:** ha sido uno de los principales servicios de Infocoop ya que sus recursos solamente pueden ser colocados entre empresas cooperativas.

Con autonomía política y presupuestaria, el Infocoop está conformado por una Junta Directiva compuesta por siete miembros que son elegidos de la siguiente manera:

- 1 representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- 1 representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería
- 1 representante del Poder Ejecutivo
- 4 representantes del movimiento cooperativo costarricense.

El Fondo Multilateral de inversiones⁹

El Fondo Multilateral de Inversiones / Fomin, fundado por 39 países donantes, apoya el desarrollo liderado por el sector privado en beneficio de los pobres, sus negocios, sus cultivos y sus hogares.

El propósito es facilitar, a las poblaciones de bajos ingresos, las herramientas para aumentar sus ingresos: el acceso a los mercados y la creación de las capacidades necesarias para competir en esos mercados, el acceso al financiamiento así como el acceso a los servicios básicos, incluyendo tecnologías verdes.

Parte fundamental de la misión del FOMIN es su papel como laboratorio para el desarrollo, experimentando, innovando y asumiendo riesgos con el fin de construir y apoyar modelos exitosos de negocio para la micro, pequeña y mediana empresa. Con el objetivo de lograr mayor efectividad en sus proyectos, el FOMIN está comprometido

1. A medir rigurosamente y a evaluar el impacto de sus resultados,
2. Así como a diseminar activamente el conocimiento generado por sus proyectos para que las soluciones más prometedoras sean ampliamente conocidas y llevadas a mayor escala.

El Fomin financia aproximadamente 100 proyectos al año, con un volumen de financiamiento de aproximadamente US\$100 millones. Durante el 2010, el alcance sus proyectos ha beneficiado a más de 600,000 individuos y negocios.

Los instrumentos utilizados por el Fomin son asistencias técnicas, préstamos e inversiones de capital, así como la combinación de estas herramientas para estructurar mecanismos que permitan compartir el riesgo y crear capacidad institucional.

⁹ Tomado de su página web: www5.iadb.org

El FOMIN es el mayor proveedor internacional de asistencia técnica en América Latina y el Caribe y trabaja siempre con socios locales, en su mayoría del sector privado (organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de industrias, fundaciones, universidades, cooperativas, empresas e instituciones financieras), para llevar a cabo sus proyectos. Cada dólar aprobado por el FOMIN apalanca más de US\$2 por parte de sus socios.

¿Qué son y cómo funcionan las cooperativas?

El cooperativismo es un movimiento mundial nacido con la revolución industrial en Inglaterra, como una opción empresarial de cooperación con el fin de que sus miembros puedan obtener cada vez más beneficios para la satisfacción de sus necesidades espirituales y materiales.

Mundialmente está organizado por la Alianza Cooperativa Internacional, fundada en 1895 en Londres y desde 1982 su sede está en Ginebra Suiza.

Sus valores son los siguientes¹⁰:

Ayuda Mutua: Se da la "ayuda mutua" cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad: La "responsabilidad" es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia: En el cooperativismo hay "democracia" cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad: La "equidad" se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales.

Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia: En una cooperativa hay "transparencia" cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

¹⁰ Instituto nacional de Fomento Cooperativo. Historia y filosofía del cooperativismo, 2^{da} edición, San José Costa Rica, 2004.

Responsabilidad Social: En el cooperativismo la "responsabilidad social" se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás: Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es "preocupación por los demás".

Por su parte, el cuerpo de principios que le rigen incluye¹¹:

Membrecía abierta y voluntaria: el cual consiste en que las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los asociados (as): lo que implica que las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados(as), quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Participación económica de los asociados: estos y estas contribuyen de manera equitativa y controlan de forma democrática el capital de la cooperativa.

Autonomía e independencia: es el cuarto principio. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados y asociadas.

Educación, capacitación e información: es muy importante porque nuestro movimiento, para ser exitoso, necesita personas bien formadas e informadas.

La cooperación entre cooperativas: señala que éstas sirven a sus asociados (as) más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

En ese contexto, las cooperativas se define como:

“asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro”. (Infocoop, 2006).

Declaradas de interés público y conveniencia por ser uno de los medios más eficaces para la promoción del desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país, las cooperativas son ante todo empresas asociativas y no asociaciones empresariales¹².

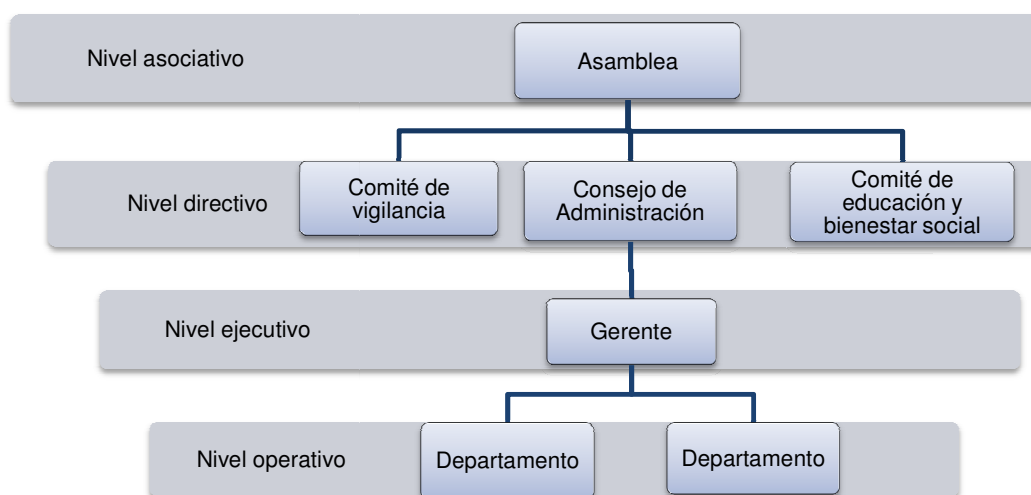
¹¹ Ibid.

¹² Este elemento es sumamente importante. En la sistematización del PPD del PNUD, Guarena indica que el paso de generar un proyecto a generar una empresa es un asunto vital en las asociaciones 218. En el caso de cooperativas podría verse de forma contraria, cuando, por iniciativas desde el punto de vista económico, al no darse éste según las expectativas del asociado, lo que más cuesta consolidar es el paso de lo económico a lo asociativo de identidad.

Esto es, el vínculo común que une a sus asociados es la satisfacción de una necesidad (valga decir económica o productiva) y por consiguiente se unen para ser satisfechos colaborando entre todos, de lo contrario no se unirían pudiendo hacerlo por sus propios medios. En el momento que un asociado no mantenga ese vínculo común, es decir, la necesidad; se pone en entredicho su asociación a la cooperativa ya que sin él no participaría activamente como se espera en el modelo cooperativo.

Por ley las cooperativas mantienen la siguiente estructura organizativa:

Figura 8. Esquema de organización de una empresa cooperativa



Fuente: Elaboración propia con base en Ley de asociaciones Cooperativas

Como se aprecia, la forma de organización de la empresa cooperativa es por medio de la delegación de funciones desde su órgano de mayor importancia y decisión como es la asamblea, hacia los comités de educación y de vigilancia quienes tienen funciones específicas de promocionar el cooperativismo y a los asociados; y fiscalizar la empresa, respectivamente.

Nótese que la empresa cooperativa es co-administrada y fiscalizada por los propios asociados mediante mecanismos que la Ley sustenta y el Infocoop puede facilitar a través de su departamento de Supervisión.

Es importante indicar que siendo una empresa de personas y no de capitales, un asociado significa un voto y eso marca una diferencia sustancial con otro tipo de organizaciones donde en caso de empate en votaciones, el presidente tiene voto doble.

En relación con la creación y reparto de la riqueza, las cooperativas ofrecen mecanismos potentes para garantizar que los miembros activos sean beneficiados de dicha riqueza. Al ser entidades sin fines de lucro y al tener excedentes operativos en sus ejercicios económicos, siendo éstos sobreprecios pagados por los asociados,

pueden distribuirse o capitalizarse en la propia cooperativa; decisión que es tomada anualmente por la asamblea.

Es por ello que las cooperativas, generando tejido social productivo y asociativo, constituyen verdaderos polos multiplicadores de impactos que al ser potencializados en las comunidades, generan empresas de gran importancia local y regional.

En relación con la organización que pueden tener las cooperativas en Costa Rica, se debe indicar que la ley permite tres niveles de integración:

- **Organismos auxiliares:** están conformados por cooperativas de base que se unen para establecer vínculos mayormente empresariales en una actividad específica. Es el caso de Cooprena R.L. donde sus afiliadas satisfacen las necesidades empresariales por medio de ella.
- **Uniones:** son organismos cooperativos de carácter regional que se unen para gestionar acciones políticas regionales en la zona geográfica que comparten.
- **Federaciones:** son organismos conformados por cooperativas de un mismo giro económico o actividad, que pueden tomar representación nacional en defensa de sus intereses o dictaminar políticas que permitan fortalecer a sus afiliadas.
- **Confederaciones:** son organismos que pueden tomar carácter internacional y se conforman por organizaciones de diferentes países para desarrollar temas de interés internacional.

El modelo público-privado de Cooprena R.L., ¿En qué consiste?.

El proyecto de fortalecimiento del TRC en Costa Rica y su proyección en Centroamérica sentó las bases del primer modelo público-privado para el fortalecimiento del sector turístico en Costa Rica.

La formulación del proyecto por parte de Cooprena R.L. ante BID-Fomin supuso la conformación de una contraparte que financiara los componentes que por las características de dicho Fondo no podrían ser considerados en plan de inversiones. Adicionalmente, una contrapartida siempre es requerida por parte del ente proponente como garantía de cumplimiento del proyecto.

Originalmente Cooprena R.L. no contaba con dichos fondos de contrapartida y para ello propone a las autoridades del Infocoop valorar la posibilidad de participar en el proyecto asumiendo ese monto de contrapartida.

Ente las funciones principales que Infocoop tiene por mandato legal están las siguientes:

- Promover la organización y desarrollo de toda clase de asociaciones cooperativas.
- Fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones, para lo cual establecerá con preferencia cursos permanentes sobre doctrina, administración, contabilidad, gerencia y toda actividad educativa, que promueva un verdadero espíritu cooperativista nacional.

- Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas.
- Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, percibiendo por ello, como máximo, los tipos de interés autorizados por el Sistema Bancario Nacional.
- Participar como asociado de las cooperativas cuando las circunstancias así lo justifiquen, previo estudio de factibilidad que determine la importancia del proyecto, su alto impacto nacional o regional y su armonía con los objetivos del Instituto. Podrá participar bajo la modalidad de coinversión; para cada caso, la Junta Directiva fijará el lapso de la participación, su representación y condiciones, según el estudio técnico mencionado. (Modificado por ley No. 7841 del 29 de octubre de 1998, publicado en el Alcance No. 78, a La Gaceta No.215 del 5 de noviembre de 1998).

Este último artículo de la ley es el que le permitió al Infocoop participar en Cooprena R.L. como asociado con el fin de contribuir al desarrollo del turismo rural comunitario en el país. Puede notarse en el artículo que se prevé dicha participación cuando la Institución haya demostrado un alto impacto con la colocación de recursos en la cooperativa.

En sí, la modalidad de participación asociativa es el aporte de recursos públicos por parte de Infocoop en un ente cooperativo para que mejore su situación financiera y su gestión administrativa o productiva; y mantener el rol que tiene entre sus asociados y sus comunidades de influencia.

En ese sentido el Estado Costarricense, por esa vía, cumple un rol indirecto de inversión social evitando que el sistema de encadenamientos y beneficios que genera las cooperativas donde participará se pierda en una comunidad o región y que el perjuicio social sea trasladado a otras zonas del país por efectos migratorios o la pérdida de calidad de vida entre la población beneficiaria. De ahí la importancia de determinar el impacto nacional o regional y su alineamiento con las objetivos institucionales.

El ente cooperativo receptor de los recursos y el proyecto que realiza, deben corresponder con los objetivos institucionales para que el Infocoop, de una manera directa, cumpla el mandato legal para el cual está establecido. Valga decir que la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales son el marco de referencia para que la Institución decida participar como asociado colocando recursos.

Dichos recursos se registran como un aporte en el patrimonio del ente cooperativo por un periodo determinado, luego del cual, el Infocoop se retira cuando haya cumplido los objetivos establecidos según el estudio de factibilidad. La devolución del dinero se establece según las proyecciones de flujo de caja de la empresa cooperativa, lo que da flexibilidad al proyecto según sus necesidades.

En vista que el dinero aportado por Infocoop se brinda en condiciones muy favorables en tasa y en plazo, la Institución se atribuye la forma y las condiciones en que se velará esos recursos durante el tiempo de la participación asociativa; donde se destaca la definición de condiciones específicas para cada proyecto analizado, dentro del marco legal de que dispone la Institución. Entre los principales aspectos se destacan:

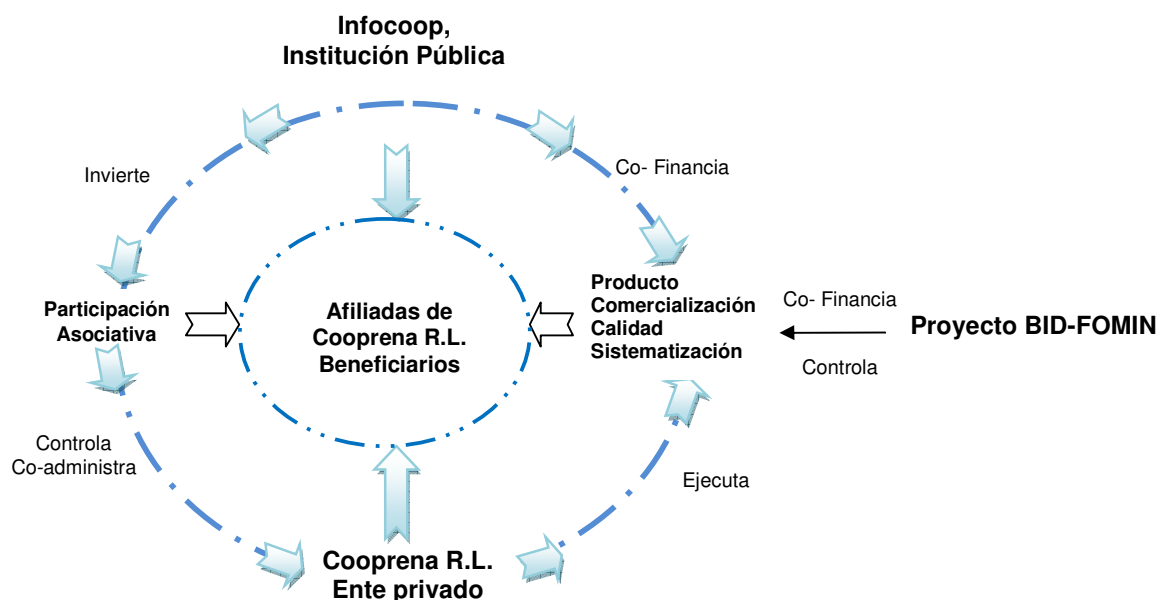
- Modificaciones al estatuto social de la cooperativa para legitimar todos los cambios solicitados en el estudio de factibilidad.
- Nombramiento de representantes institucionales ante el consejo de administración de la cooperativa quienes participan activamente en las decisiones, velando por el buen uso de los recursos públicos.
- Establecimiento de una estructura de control que vela por el adecuado uso y aplicación de los recursos públicos invertidos. En este caso un auditor interno y uno externo.
- Control absoluto sobre decisiones estratégicas de la cooperativa, especialmente el establecimiento de nuevos pasivos y políticas de gestión.
- Derechos de enmienda, por ejemplo el veto, cuando el Infocoop considere oportuno detener decisiones riesgosas a sus intereses.

Eso quiere decir que el Infocoop, por medio de los representantes definidos en Cooprena R.L., tiene un peso importante en las decisiones que éste ente puede tomar de cara a su futuro empresarial.

En el momento en que Infocoop vea cumplidos los objetivos institucionales y la cooperativa receptora así lo haya determinado por medio de sus flujos de efectivo, se va devolviendo el dinero aportado de Infocoop y se retorna a la condición legal y organizativa que mantenía antes de la participación de Infocoop.

La figura del proyecto se concibe de la siguiente manera:

Figura 9. Esquema de modelo de participación público-privado en el proyecto, 2011



Fuente: Elaboración propia.

Nótese en el esquema anterior como la figura organizativa del proyecto es compleja. Esto por cuanto el Infocoop como primer elemento de importancia, coloca recursos económicos vía participación asociativa en el patrimonio de Cooprena R.L., ello le permite controlar y co-administrar la cooperativa con el fin de velar por los fondos públicos colocados y la buena marcha de la empresa, de la cual es afiliado y por consiguiente, co-propietario.

El otro aporte de Infocoop es el co-financiamiento con BID-Fomin de los 4 componentes del proyecto. Nótese que Infocoop no solamente coloca recursos para fortalecer la cooperativa sino que participa en la forma de brindar asesoría y financiamiento a las afiliadas de Cooprena R.L.

Los 4 componentes son ejecutados por el equipo de proyecto en coordinación con BID-Fomin, donde éste tiene la función de colocar recursos para su co-financiamiento y establece los controles requeridos para garantizar un uso adecuado de los recursos y cumplimiento de objetivos.

En resumen, como se aprecia en el centro del esquema, los afiliados a Cooprena R.L. son los beneficiarios del proyecto y el mercado meta de cada una de las instituciones: Cooprena R.L. cumpliendo el objeto social o razón de ser, Infocoop para atender de manera indirecta sus objetivos y BID-Fomin como forma de cumplir su misión y objetivos específicos con el proyecto.

Un aspecto importante a destacar es que el cierre del proyecto BID-Fomin no implica la desintegración del modelo público – privado. Este se extingue cuando Cooprena R.L. devuelva a Infocoop su aporte de capital social y sea extinguido el modelo público-privado. Los 4 componentes seguirán siendo la forma en que Cooprena R.L. e Infocoop atiendan la población meta de esta red empresarial. Lo que cambiaría es la

no participación de BID-Fomin posteriormente, y en ese caso debe valorarse las respuestas de la cooperativa para garantizar la sostenibilidad de los impactos.



Vista de Iapas, Pacífico Central

El proyecto BID-FOMIN para la promoción del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica

Generalidades

El proyecto “Turismo Rural comunitario en Costa Rica y su proyección a Centroamérica” es la apuesta organizada desde el cooperativismo para la promoción de dicha actividad en Costa Rica y la Región, con un componente adicional que es la conformación de un modelo público-privado en la ejecución y operación, como ha sido descrito.

Para fortalecer esas empresas el proyecto planteó los siguientes objetivos:

Objetivos del proyecto.

El fin del proyecto es contribuir a que las comunidades rurales sean competitivas en sus emprendimientos turísticos bajo esquemas de integración empresarial.

El propósito fue consolidar y ampliar una oferta turística comunitaria, innovadora y sostenible basada en un modelo de red de cooperativas y organizaciones de la economía social que implementen buenas prácticas

Los componentes a desarrollar para alcanzar el propósito y el fin, fueron:

Componente 1. Desarrollo del producto turístico comunitario. Su objetivo fue diseñar nuevos productos turísticos en el ámbito rural comunitario y ser operados de forma competitiva por cooperativas y organizaciones de la economía social.

Componente 2. Calidad y competitividad de los servicios turísticos. Se buscó generar servicios turísticos de calidad gestionados eficientemente por las organizaciones de base comunitaria.

Componente 3. Mercadeo y comercialización. Consistió en fortalecer la participación en el mercado de productos de turismo rural comunitario, identificar canales alternativos que permitieran llegar al cliente de manera más directa y más eficiente, logrando con ello una mejor competitividad de los productos y las empresas participantes.

Componente 4. Documentación y diseminación del manual de gestión del turismo rural comunitario y del modelo de red de cooperativas organizadas de la economía social. Este objetivo consistió en dar a conocer de forma ordenada y sistematizada los resultados que el proyecto generaba, a fin de que la documentación producida sea de utilidad y conocimiento general y centroamericano.

Los aportes económicos según componente y patrocinador fueron los siguientes:

Tabla 2. Aportes de entidades participantes en el proyecto, en dólares estadounidenses

COMPONENTES	CONTRIBUCIONES FOMIN en US \$	APORTES INFOCOOP/ COOPRENA R.L.	TOTAL
Coordinación	101.000	168.000	269.000
Logística	38.230	22.800	61.030
Componente 1: Desarrollo de producto Turístico Comunitario.	207.000	365.000	572.000
Componente 2: Calidad y competitividad de los servicios Turísticos.	262.950	0	262.950
Componente 3: Mercadeo y Comercialización.	156.710	306.610	463.320
Componente 4: Documentación y diseminación del TRC.	159.870	0	159.870
Subtotal	925.760	862.410	1.788.170
Imprevistos	46.288	0	46.288
Línea de base, monitoreo y evaluación	70.000	0	70.000
Auditorías	20.000	0	20.000
TOTAL	1.062.048	862.410	1.924.458
Actividades de coordinación del clúster	30.000	0	30.000
GRAN TOTAL APORTE COMPONENTES	1.092.048	862.410	1.954.458
Porcentajes (excluyendo actividades de Clúster)	55%	45%	100%
Aporte de Infocoop fortalecimiento Cooprena R.L.		762.000	
Total aporte Infocoop		1.624.410	

Fuente: Elaboración propia con base en Proyecto BID-Fomin, estudio factibilidad Infocoop.

El cuadro anterior presenta los componentes del proyecto y el monto de financiamiento por cada uno de ellos según la institución patrocinadora.

En general BID-Fomin financió el 55% del total del presupuesto del proyecto dedicado a los componentes y el Infocoop y Cooprena R.L. el restante 45%.

El componente que mayor presupuesto tuvo asignado fue el 1, donde el desarrollo de producto turístico era el principal objetivo. Cooprena R.L. e Infocoop asumieron la mayor parte de este componente en el proyecto, lo mismo que en el componente 3, dedicado al mercadeo y comercialización de producto. Este componente 3 es el segundo de mayor presupuesto asignado.

El tercer componente en presupuesto fue el componente 2 de calidad y competitividad y fue financiado en su totalidad por Bid- Fomin, lo mismo que el componente 4 de diseminación y documentación, que dicho sea de paso, son los de menor presupuesto.

El componente 0, esto es, el rubro inicial de logística y de coordinación, fue financiado por los 3 actores participantes, siendo Infocoop- Cooprena R.L. los de mayo aporte.

La conformación del presupuesto deja ver las áreas de interés de los entes participantes, donde han balanceado objetivos de forma integral. Bid-Fomin apostó más al desarrollo de todos los componentes pero su aporte deja entrever el interés fuerte entre los beneficiarios al financiar calidad y competitividad y la documentación del proyecto.

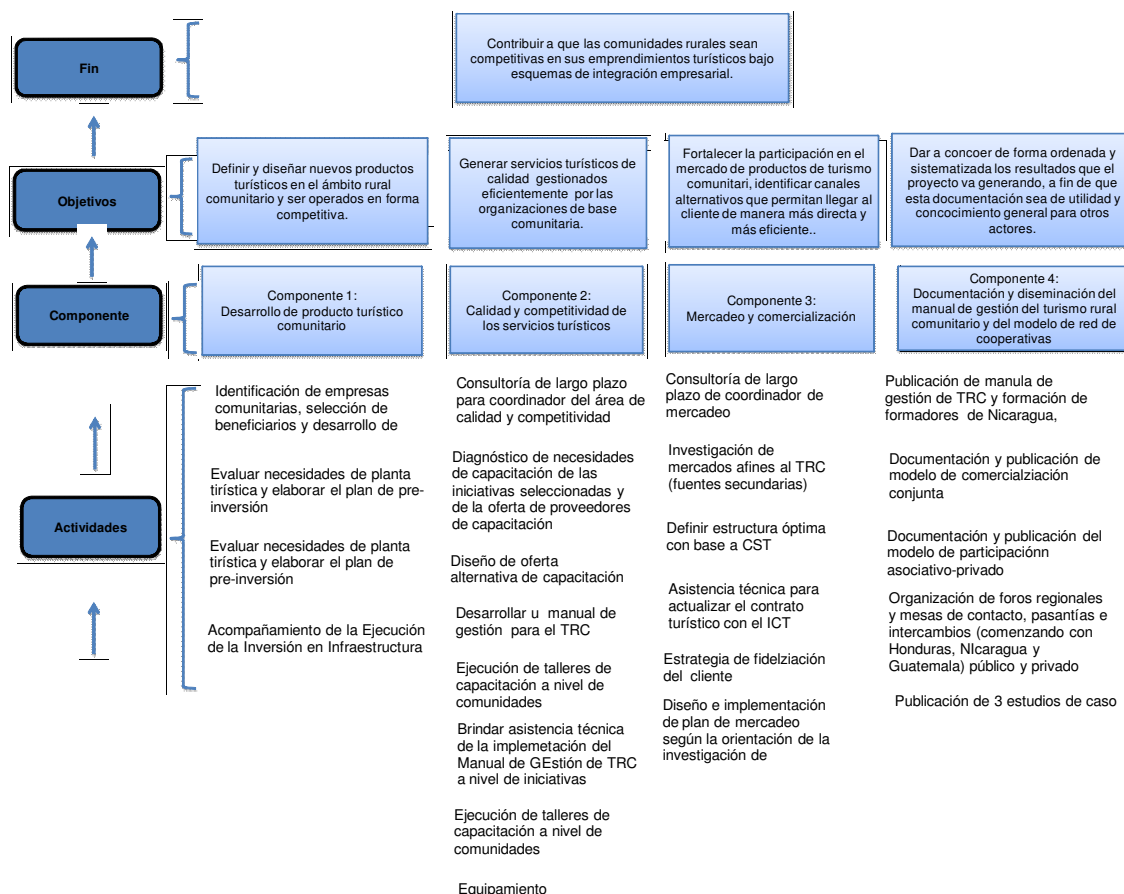
Infocoop por su parte, considerando el presupuesto aportado, se volcó más al fortalecimiento de la red de Cooprena R.L. Un aspecto que reafirma lo anterior es que la participación asociativa aprobada por Infocoop alcanzó más de US\$1,5 millones. Eso quiere decir que el remanente de US\$ 762 mil dólares, entró a fortalecer la gestión empresarial de Cooprena R.L. para el pago de pasivos, liberación de flujo de caja y capital de trabajo.

Además del plan de inversión indicado, la participación asociativa de Infocoop en Cooprena R.L. ha incluido:

- Asistencia técnica permanente en materia contable, administrativa, formulación y evaluación de proyectos, planificación estratégica.
- Apoyo Institucional para la incorporación de asociados de las cooperativas afiliadas a Cooprena R.L., en los programas de capacitación que las áreas de Infocoop desarrollan.
- Apoyo técnico y logístico para la articulación de convenios técnicos y de acompañamiento con centros universitarios e instituciones públicas con las cuales Infocoop tiene convenios firmados.

En resumen, el esquema del proyecto es el siguiente:

Figura 10. Esquema de marco lógico del proyecto BID-Fomin



Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el proyecto.

Resultados obtenidos

La preparación de la ejecución: generalidades

En general las actividades previas a la ejecución de los componentes del proyecto estuvieron marcadas por el reacomodo organizacional que sufrió Cooprena R.L. por la participación de Infocoop. Adicionalmente, ese proceso en el desarrollo del la logística y la coordinación (componente 0) debió estar marcada por la planificación de la ejecución de los componentes BID-FOMIN, sin embargo dicha planificación tuvo un débil desarrollo por los aspectos que serán descritos más adelante

En general, la participación de Infocoop cambió la conformación jurídica y organizacional de Cooprena R.L. Esto es así porque debido a los controles establecidos para la participación asociativa, Infocoop solicita la modificación estatutaria para legitimar los controles y los cambios considerados en el estudio de factibilidad.

Entre los cambios más relevantes se puede indicar lo siguientes:

- Incorporación de dos miembros representantes de Infocoop ante el Consejo de Administración. Ambos con derecho a voz, voto y veto en caso de considerar que algunas decisiones podrían afectar negativamente el proyecto.
- Establecimiento de un auditor interno que vele por el uso de los recursos públicos.

Legalmente, la cooperativa modificó estatutos para garantizar que el principal asociado, Infocoop, tuviera incidencia directa sobre las decisiones más importantes relacionadas con:

- Decisiones estratégicas en el seno del Consejo.
- Generación de nuevos pasivos.
- Devolución del capital aportado por Infocoop.
- Uso y aplicación de recursos financieros.

La incorporación de esa estructura de gestión, aunado al poder de veto en la toma de decisiones, las limitaciones en relación con el uso de los presupuestos y la toma de decisiones en general; tendió a ser conflictivo por la pérdida de control directo de la cooperativa por parte de sus asociados y la aplicación de nuevos controles en el resguardo de los fondos públicos aportados.

Una vez acomodada y asentada la estructura de control definida por Infocoop, se dio inicio a la planificación estratégica, estableciendo los planes operativos y el posicionamiento del Consorcio en el desarrollo de los componentes.

Dichos esquemas de planificación fueron facilitados desde los departamentos técnicos de Infocoop como aporte adicional de su contraparte. Dicho trabajo implicó la revisión del marco estratégico y el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos y las metas trazadas. No obstante lo anterior, dicha planificación fue considerada muy detallada y compleja por parte del personal del proyecto, lo que generó que no se potenciara más como base de la planificación para la fase de ejecución del proyecto.

El proyecto en sí, para la ejecución tuvo los siguientes requerimientos:

- Dotación de la capacidad de operación, en su componente 0.
- Diseño de productos turísticos en su totalidad por medio de consultorías, a cargo de la gerencia del proyecto, pues este componente no tenía un coordinador a cargo.
- Dotación de calidad y competitividad de los servicios: este aspecto tenía un coordinador que era responsable de su ejecución.
- Mercadeo y comercialización de servicios: pretendía consolidar a Simbiosis Tours, el tour operador de Cooprena R.L., en comercialización de TRC. Para ello se dispuso un coordinador en el área.
- Diseminación del TRC entre organizaciones de la economía social. Buscaba alcanzar que el modelo turístico y la experiencia del proyecto fueran conocidos por otros sectores y en otros países para dar a conocer la experiencia del proyecto.

De lo anterior se desprende que la Gerencia del Proyecto tenía un rol muy importante para el adecuado inicio de la ejecución y el posterior seguimiento y monitoreo, pues además de impulsar el componente 1, debía dotar los recursos generales para la buena marcha. Sin embargo, su incorporación al proyecto no fue sencilla.

Antes de su contratación, el proyecto fue asumido desde la gerencia de Cooprena R.L. para dotar dichos recursos, tanto del componente 0 como los otros. Elementos de mejora en el manejo técnico y en la gestión del proyecto, en la toma de decisiones, en la planificación y en la escogencia del personal, son aspectos comunes en el inicio de la ejecución.

Los atrasos no se hicieron esperar y por ejemplo, la primera coordinación del proyecto inició labores un mes después de lo programado, el coordinador de capacitación y sostenibilidad dos meses después y el coordinador de mercadeo y ventas cuatro meses después de lo previsto.

Esos elementos afectaron la ejecución del proyecto en sus etapas iniciales y como formas complementarias de mitigación en la triple restricción (calidad, tiempo y costo), se optimizaron tiempos para desarrollo de las consultorías y la reprogramación de las actividades ya establecidas. No obstante, en etapas posteriores, se visualizaron problemas más serios.

Por ejemplo, el atraso en la elaboración del Manual de Gestión de Turismo Rural Comunitario no permitió la estandarización de la gestión de las iniciativas desde el inicio. Es por ello que los nuevos productos entre las afiliadas fueron promovidos en etapas posteriores y al inicio se centró en los productos turísticos que ya se venían desarrollando entre ellas.

Entre las causas identificadas en dichos atrasos, indicadas en los primeros informes de ejecución presentados ante BID-Fomin, se menciona el tiempo requerido para conocer y comprender el proyecto; y lo relacionado con el afinamiento de términos de referencia y las actividades para la contratación de personal y consultorías.

Otro tema de gran relevancia tiene que ver con las habilidades sociales, gerenciales y técnicas del personal que se incorporó. Al respecto cabe señalar que el personal contratado para el proyecto ha tendido a rotar debido a que sus expectativas eran diferentes, por falta de acoplamiento con el grupo de trabajo o simplemente no tenían las habilidades requeridas para desempeñar las funciones encomendadas. Ese aspecto aún es mayor, ya que por lo general, salvo muy marcadas excepciones, los cambios fueron planificados y la persona ingresante fue preparada por la persona que dejaba el cargo.

Las consecuencias de todos esos elementos trajeron sus efectos negativos al proyecto. Entre las más importantes están:

- Productos de consultorías distanciados de las necesidades reales de los beneficiarios.
- Atraso en los tiempos de ejecución por los cambios constantes.
- Pérdida de continuidad en los procesos de ejecución por el cambio de personal.
- Falta de seguimiento adecuado y oportuno por cambios de personal.
- Se ha detectado que lo novedoso del proyecto sobre TRC ha incidido en la calidad de los resultados de las consultorías, las cuales no han tenido el efecto esperado en cada uno de los componentes.

En materia de personal, se ha tenido 3 gerentes distintos en Cooprena R.L., 3 coordinadores de proyecto, 4 coordinadores de capacitación y calidad, 3

coordinadores de comercialización. Además ha habido cambios constantes en otras áreas sensibles como finanzas y en la estructura de control de Infocoop.



Vista aérea de la cola de ballena
en Uvita, zona sur de Costa Rica

Resultados obtenidos por componente

Componente 0:

Este componente denominado “Logística y coordinación” constituyó la apuesta inicial para dotar al proyecto de las capacidades mínimas requeridas para su ejecución. Entre sus temas principales estaba la adquisición de equipo de oficina, materiales y suministros, y en general el financiamiento del pago del gerente para echar andar el proyecto.

Adicionalmente tenía establecidas las siguientes contrataciones:

- Establecimiento de la línea de base de las afiliadas.
- El desarrollo del tour operador turístico.
- La evaluación de medio término
- La evaluación final del proyecto.

De ellos la instalación del proyecto estuvo marcada por la normalidad de su accionar en la generación de capacidades para su gestión.

La consultoría para la definición del tour operador fue uno de los primeros productos obtenidos en este componente. Dicha consultoría fue muy importante porque marcaba el rumbo del futuro de Simbiosis Tours como eje de desarrollo de la comercialización de producto de TRC. La estructura y el manejo organizacional fueron concebidos desde el principio, no obstante por manejo de productos y del personal dedicado a la comercialización, no se han obtenido los resultados esperados.

Por su parte, el estudio de línea de base estuvo bien desarrollado, no obstante; por atrasos en la contratación y otros inconvenientes; fue elaborado dos años después de iniciada la ejecución. Ello evidenció que el rumbo que traía el proyecto en varias áreas no era el más indicado, principalmente al considerar que la línea de base del proyecto era más débil de lo pre establecido, considerando la parte de infraestructura y la calidad de los servicios ofrecidos por las afiliadas.

Como resultado de ese producto, se logró identificar un desequilibrio fuerte en la ejecución por lo que se debió realizar ajustes para retomar el rumbo de los objetivos.

Componente 1. Desarrollo del producto turístico comunitario.

Siendo el TRC un producto turístico sumamente nuevo, el manejo del concepto, la calidad, la organización, la comercialización y su posicionamiento en los mercados no podían ser tratados como los productos turísticos tradicionales de sol y playa, montaña o aventura. Si a ello le agregamos que el ICT tenía identificado ese producto recientemente entre la gama de ofertas nacionales, tenemos un marco de difícil manejo y de mucho cuidado por lo novedoso que se presentaba.

En ese contexto, en general las contrataciones para cumplir ese componente fueron:

- Desarrollo de producto turístico.
- Diagnóstico de infraestructura requerida.

En general estas contrataciones no aprovecharon el potencial que cada una de ellas tenía debido a lo novedoso del tema, principalmente lo relacionado con el producto turístico.

En materia de desarrollo del tour operador de Cooprena R.L. (Simbiosis), los resultados de la consultoría no fueron bien aprovechados debido a una sobrestimación del potencial de la operadora y que no se estableció adecuadamente una estructura que fuera competitiva en el mercado.

En el tema de diseños de albergues y mejoras a restaurantes de las afiliadas, se percibió que las propuestas se salieron de las capacidades reales de inversión de las afiliadas; generando opciones muy onerosas o que no estaban en armonía con el entorno. Ello generó que no fueran apropiadas del todo por las afiliadas.

En relación con el desarrollo de productos turísticos, el contexto incipiente del TRC en Costa Rica no favoreció que fueran planteados productos novedosos para colocar en los mercados nacionales e internacionales. Por ello se siguieron promocionando los productos que ya estaban siendo comercializados por las afiliadas; con el inconveniente que la calidad era de dudosa competencia en el mercado de TRC.

No obstante lo anterior, el proyecto actualmente ha identificado los siguientes efectos directos de su gestión:

- 23 Comunidades organizadas en redes empresariales a través de las organizaciones centrales beneficiarias del proyecto.
- 137 microempresas y organizaciones de la economía social enlazadas dentro de estas redes comunitarias.
- 5 organizaciones con préstamos con 52 millones de colones cada una.
- 11 organizaciones con diseños de infraestructura hotelera.
- Una organización matriz fortalecida con amplia experiencia en el desarrollo de turismo (Cooprena R.L.).

Las organizaciones afiliadas a Cooprena R.L. constituyen el eje fundamental que funciona como interfase activa en cada espacio local de desarrollo. Dichas entidades cumplen el rol de atraer la atención del turista, se encuentran organizadas en redes empresariales con convenios formales establecidos para el trabajo conjunto. Sin embargo, no todas las organizaciones se encuentran con asesoría en diseño de producto turístico.

El diseño de producto específico ha sido desarrollado en 10 organizaciones y en la actualidad se está rediseñando en otras 10 organizaciones por revisión de seis ofertas.

En relación con los créditos para la mejora de infraestructura y remodelaciones, se debe destacar, que originalmente por medio del componente de inversión que financió Infocoop se colocó 52 millones de colones en cada una de las siguientes afiliadas: Coopesilencio R.L., Coopesanjuan R.L., Abipa, Coopeldos R.L. y Surcoop R.L. –CCH.

Debido a la solicitud de un crédito de Cooprena R.L. ante Infocoop, por ₡700 millones, a todas las organizaciones afiliadas se les está otorgando un segundo crédito para la finalización de los proyectos turísticos. Así también, se está en proceso de otorgar créditos a la Asociación de Pacayitas, en Turrialba, a Coonatramar R.L. y Coopesarapiquí R.L.

En relación con la gestión de Cooprena R.L., por medio del proyecto BID-Fomin e INFOCOOP, la organización ha visto consolidar su quehacer en el liderazgo de la

promoción y el desarrollo del TRC en Costa Rica. Entre los componentes identificables, se tiene:

Gestión empresarial: se pasó de un papel focalizado en mercadeo a un rol más integral para la atención de sus afiliadas; definidas en ejes estratégicos que son:

- **Sistemas de control interno:** mejora en la administración interna, la contabilidad y la planificación en general.
- **Generadores de ingreso:** definición de ventas de producto turístico, acompañamiento técnico en diferentes áreas de Turismo (consultoría), e Intermediación financiera.

Cooprena R.L. ha invertido más de ₡40 millones en promoción y publicidad con apoyo de Infocoop y colocado créditos por ₡600 millones entre afiliadas. La venta de producto por Simbiosis no ha dado los resultados esperados, lo que ha obligado a replantear ese modelo de comercialización en conjunto con las afiliadas.

Adicionalmente, ha abierto espacios de consultoría en Sur América y Centroamérica, con el fin de dar a conocer el modelo y la experiencia de su ejecución. Por ello, se brindó una consultoría en Nicaragua en coordinación con OMT en el tema de TRC.

- **Desarrollo de afiliadas:** El proyecto en coordinación con BID –FOMIN ha permitido la apertura de espacios de discusión con los consejos de administración de las afiliadas, con el fin de que éstos asuman una mayor responsabilidad ante el servicio que ofrecen y una mayor visión empresarial de los retos que quedan. Todo dentro del marco de riesgo y dificultades que lleva el trabajo con este tipo de organizaciones.
- **Relaciones institucionales:** posicionándolo como un ente privado de desarrollo local y regional por medio del turismo.

En el campo de las relaciones institucionales, Cooprena R.L. ha logrado enlazarse satisfactoriamente con instituciones como ICT, Cenecoop, Conacoop, Ina, Infocoop, algunas municipalidades, Cámaras de turismo y la Asamblea Legislativa. Esto ha permitido posicionarla en el ámbito nacional generando espacios de capacitación y mejora empresarial entre las afiliadas y así consolidar el nombre que hace casi 20 años viene construyendo en el sector; convirtiendo a todas estas organizaciones en aliados estratégicos, para promoción del desarrollo de las bases, transfiriendo conocimiento e impactando positivamente los territorios de influencia.

El enlace de Cooprena R.L. con el sector cooperativo al que pertenece, le ha permitido a Simbiosis acceder a la Federación de Cooperativas de ahorro y crédito, y ofrecer el producto TRC con opciones de financiamiento a los asociados. Ese aspecto de coordinación es muy importante para aprovechar las oportunidades que les permite el acceso a redes del movimiento cooperativo. Este convenio, establecido entre el sector turístico de ahorro y crédito y la red Cooprena R.L. fue auspiciado por el infocoop.

Componente 2. Calidad y competitividad de los servicios turísticos.

Los elementos de este componente 2 justificaron el planteamiento del proyecto y por eso son factores clave de éxito para consolidar una posición competitiva en el mercado. De ahí su gran importancia en que los efectos hacia las afiliadas fueran notorios y permanentes.

Para cumplir con el componente se tenían las siguientes consultorías de apoyo:

- Sistema de gestión de calidad.(Diseño manual del TRC)
- Diagnostico de necesidades de capacitación.

El sistema de gestión de calidad diseñado para evaluar los proyectos de las afiliadas fue un buen aporte conceptual y metodológico. Es la base que se ha utilizado para mejorar las evaluaciones y actualizarlas. No obstante se han realizado cambios porque consideró variables pensadas para medir el desempeño y calidad de los hoteles tradicionales; siendo estos albergues de carácter rural y rústico en la mayoría de los casos.

En relación con el diagnóstico de necesidades de capacitación, éste aportó elementos importantes pero no profundizó en temas específicos para trabajar la competitividad de los emprendimientos. Sin embargo ha servido de base para las actualizaciones de necesidades de capacitación en conjunto con otras instituciones públicas como el INA.

Por otro lado, uno de los temas que más incidió negativamente en la obtención de resultados favorables, fue la desvinculación entre los consultores, su conocimiento y experiencia con el trabajo propiamente de y en las afiliadas, pues no se concibió un acompañamiento técnico en sitio con ellas para la mejora de la calidad. Si a ello se considera la poca vinculación con la generación de productos turísticos, y la definición tardía de la línea de base, su incidencia disminuyó más.

Los cambios de gerente de proyecto y el estilo de cada uno de ellos permeó la forma como fue estructurado el componente de calidad. Hacia el cierre del proyecto, por ejemplo, este componente ha tenido un giro hacia el acompañamiento directo de consultores con las afiliadas, lo cual ha incrementado la calidad de los servicios porque se ha dado asistencia técnica en: Planificación estratégica, gestión de calidad, procesos de certificación para la sostenibilidad turística y procesos de declaratoria turística

Como efectos inmediatos del componente 2, se tienen los siguientes:

- Una cámara de Turismo Rural Comunitario (Canturural), que articula acciones específicas fortalecer el sector, no solo desde el ámbito político sino desde el ámbito técnico y profesional.
- Una red articulada desde Cooprena R.L. para el establecimiento de programas de capacitación de las necesidades en TRC.
- 1405 personas capacitadas a través de convenios con organizaciones y programas del proyecto.
- Una base asociativa que ha recibido asistencia técnica en materia de TRC en diversos temas críticos para fortalecer su gestión.

El programa de capacitación se ejecuta en alianza con instituciones gubernamentales y organizaciones como el BID-FOMIN, Ina, Infocoop, ICT, Cenecoop y la Canturural. Las necesidades de capacitación fueron establecidas por medio del diagnóstico elaborado por los consultores de Campo de Cooprena R.L. en el año 2005 y el estudio de necesidades de capacitación Canturural (COOPRENA) del año 2011.

Entre los beneficiarios del componente 2 se tienen:

Tabla 3. Beneficiarios del componente “calidad y competitividad” de los servicios turísticos

ORGANIZACIÓN	PROYECTO TURÍSTICO
Aseder	Red de microempresas Danta Corcovado Lodge El Chontal Cabinas y Camping Lapa Mar Finca Kobo - Tour de Chocolate La Leona Ecolodge
Asociación de Pacayitas	Red de microempresas Cámara de Turismo de Pejibaye Colinas Verdes Asociación Montaña Verde Monte Alto
Adessaru	Posada de Turismo Rural Nacientes Palmichal Cosese Copal
Coopechuri R.L.	Aventuras Naturales Yorkín Bribri Kaneblo
Asociación de mujeres de Zapotal	Posada Rural Las Orquídeas Cabinas Colina Verde
Coopesavegre R.L.	Red de microempresas Posada de Turismo Rural Sueños del Bosque
Abipa	Posada Rural Las Heliconias Coopejubi Operador Cooabi R.L. Artesanía
Coopeldos R.L.	Coopeldos R.L. Restaurante Don Sabino Cabinas Don Camilo Tour Casa Museo Cabinas el Ángel
Coopepuerto R.L.	Coopepuerto R.L. Transporte Turístico Restaurante Coopegoce R.L. Coonatramar R.L.

Coopesaraíquí R.L.	Mi Cafecito Tour
Coopepilangosta R.L.	Tour de Café
Coocafé R.L.	Plaza del Café Copepurisil R.L.
Coopesilencio R.L.	Posada Rural el Silencio Coopecampesinos R.L.
Real Tour	Real Tour
Fufumgrama	Mariposario la Reinita
Asomucan	Criadero de Tortugas
Ulima	Mariposario y Panadería
Amsa	Taller de Bisutería
La Jharra Jutu	Artesanía
Kaberwa	Rancho Tocu
Acayt	Artesanía
Coopesantaelena R.L.	Coopesantaelena R.L.
Coopesanjuan R.L.	Albergue San Juan
Coopeuvita R.L.	Hotel Canto de Ballenas
Asirea	Tours de Fincas
Coopeortega R.L.	Tendal Tours
Surcoop R.L.	Sitio Arqueológico las Esferas
Cooadepas R.L.	Mirador la Paz
Coopemontes de oro R.L.	Coopemontes de oro R.L.
Canturural	Organizaciones de TRC
Cámara de Turismo de Pérez Zeledón	Organizaciones de TRC

Fuente. El proyecto.

Por otro lado, uno de los principales efectos directos del proyecto BID-Fomin es la creación de programas específicos de capacitación y de formación para la atención de necesidades del TRC.

Este es un punto alto de aporte del proyecto porque uno de los elementos identificados es que los temas de capacitación tradicionales, están enfocados hacia el turismo tradicional con los estándares ya conocidos. Más aún, se detectó que hay capacitadores con muchos años de experiencia en atender turismo, que no tenían

conocimiento sobre la forma de abordar los temas desde el punto de vista de un empresario de TRC.

Entre los programas más destacados están:

- **Forjando la Calidad en el Turismo Rural Comunitario INA – 2009**

Este programa es un esfuerzo de coordinación entre la Canturural, Cooprena R.L. y el Ina, para la atención de necesidades del sector.

Los temas a desarrollar fueron:

- Técnicas básicas del recepcionista para empresas de TRC.
- Técnicas básicas de cocina criolla costarricense para empresas de TRC.
- Técnicas básicas de servicios de alimentos y bebidas para empresas de TRC.
- Técnicas básicas de la camarera para empresas de TRC.
- Atención y guiado para empresas de TRC.

En ese mismo programa, para el año 2010, se trabajó un plan con el proyecto Promes de la zona norte para el desarrollo de cursos en áreas específicas de TRC, contando con cinco talleres los cuales se impartirán en seis zonas diferentes de manera simultánea. Esos talleres tuvieron una duración de 3 días y un cupo máximo de 15 participantes por taller para dar mejor atención.

El programa ejecutado fue el siguiente:

Tabla 4. Programa Forjando la Calidad en el Turismo Rural Comunitario INA – 2009

Capacitación	Meses							
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Servicio al Cliente	27,28,29 Isla Chira	18,19,20 San Juan	22,23,24 Stibrawpa	6,7,8, El Copal		21, 22,23, ASOMOB		16,17,18 Caño Negro
Servicio al Cliente			22,23,24 ASIREA					
Ay B	27,28,29 Santa Elena				24,25,26 ASOPROLA		26,27,28 Isla Chira	
Limpieza y Decoración		18,19,20 Heliconias		6,7,8, YORKIN	24,25,26 Canto Ballenas	21, 22,23, Bribri Kaneblo	26,27,28 Las Orquídeas	16,17,18 Juanilama
Costos		19,20 El Silencio	15, 16 ASIREA	13, 14 Isla Chira	17,18 YORKIN			
Costos			22,23 Caño Negro	27,28 Las Quebradas	24,25 El Copal			
Salud Ocupacional		24,25,26,27 Stibrawpa	28,29,30,01 Chira	5,6,7,8 ASOMOB	9,10,11,12 El Copal	6, 7,8,9 Heliconias	4,5,6,7 ASEDER	1,2,3,4 Nacientes
Informática		11,12,13 Pacifico Central Aguirre	8,9,10 Valle Central	13,14,15 Pacifico Sur - Pérez Zeledón				
Informática		11,12,13 Zona Norte Bijagua	8,9,10 Limón					

Para el año 2011, el mismo programa forjando la calidad en el TRC Ina-2011, ejecuta un nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación en alianza Canturural-Cooprena R.L., mismo que sirvió de base para que las autoridades del INA consideraran sus resultados como insumo a la capacitación y los talleres de la Institución en materia turística.

En todos los programas Cooprena R.L. apoyó con gastos de traslado y alojamiento cuando era requerido por algunos participantes. El plan anual fue el siguiente:

Tabla 5. Programa Forjando la calidad en TRC Ina 2011

CAPACITACIÓN	FECHAS	
	Mayo	Junio
Planificación y operación de actividades guiadas.	Sede: Nacientes Palmichal (Valle Central)	Sede: Posada la Amistad (Isla de Chira)
	3 días 17, 18 Y 19 mayo	3 días 7,8 Y 9 junio
Planificación y operación de actividades guiadas.	Julio	Setiembre
	Sede: Juanilama (Zona Norte)	Sede: Danta Corcovado Pacífico Sur)
	3 días 19,20,21	3 días 6,7,8 setiembre
Mercadeo y Ventas para turismo	Setiembre	Setiembre
	Sede: Costa De Pájaros - Federación de Mujeres del Golfo en Manzanillo (Pacífico Central)	Sede: Posada Rural Heliconias (Zona Norte)
	3 Días 27-28-29 setiembre	3 días 6,7,8 setiembre
Limpieza y acabado de Habitaciones, áreas públicas y privadas	Octubre	Noviembre
	Sede: Coopesilencio R.L. (Pacífico Central)	Sede: Casa Calateas (Caribe)
	3 días 4,5,6 octubre	8,9,10 nov

Fuente: proyecto.

- **Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2010**

Como parte del apoyo y fortalecimiento a las iniciativas del TRC, el Infocoop, quien es afiliado a Cooprena R.L., en coordinación con el Cenecoop y Cooprena R.L., organizó el Programa Nacional Cooperativo de Capacitación "Fomento al Turismo Rural Comunitario 2010" , ejecutándose en el segundo semestre del 2010 en el mes de Agosto.

El programa se desarrolló en dos zonas diferentes del país: la Central y la Brunca, simultáneamente, con un horario de 8 am a 6 pm; incluyendo alimentación, hospedaje y transporte. Cooprena R.L. les brindó además a las organizaciones un apoyo extra en gastos de movilización y hospedaje en caso de ser necesario.

El plan incluyó los siguientes módulos:

Tabla 6. Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2010

	Fecha de ejecución	Actividad	Lugar	Sede
Agosto	9,10, 11	Emprendedurismo Empresarial / Manejo de recursos humanos en hotelería	Ochomogo de Cartago	Campamento Oikoumene
	24,25,26	Emprendedurismo Empresarial / Manejo de recursos humanos en hotelería	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Setiembre	6,7,8 de	Diseño y Gestión del Turismo Rural Comunitario / Servicio y atención personalizada al cliente	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	17, 18,19	Nuevas Tendencias y factores de éxito del Turismo Rural / Gestión de Seguridad y Primeros Auxilios	Ochomogo de Cartago	Campamento Oikoumene
	21, 22, 23	Diseño y Gestión del Turismo Rural Comunitario / Servicio y atención personalizada al cliente	Ochomogo de Cartago	Campamento Oikoumene
Octubre	1,2,3 de	Nuevas Tendencias y factores de éxito del Turismo Rural / Gestión de Seguridad y Primeros Auxilios	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	6,7, 8 de	Técnicas y Gestión de Costos / Análisis e interpretación de estados financieros	Ochomogo de Cartago	Campamento Oikoumene
	19, 20, 21	Técnicas y Gestión de Costos / Análisis e interpretación de estados financieros	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	26,27, 28	Diseño y Gestión del Turismo Rural Comunitario / Servicio y atención personalizada al cliente	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Noviembre	10, 11, 12	Emprededurismo Empresarial / Nuevas Tendencias del TRC	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur

	16, 17 y 18	Mercadeo y Técnicas efectivas de ventas	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	23, 24 y 25	Mercadeo y Técnicas efectivas de ventas	Ochomogo de Cartago	Campamento Oikoumene

Todos los cursos son de 20 horas.

- **Programa Alta Dirección para Turismo Rural Comunitario 2011**

El programa denominado “Alta Dirección para cooperativas de Turismo Rural Comunitario” pretende desarrollar las capacidades gerenciales innovadoras y de gestión de los cuadros altos y medios de las organizaciones cooperativas inmersas en la actividad turística, mediante la temática de la gestión en tiempos de cambios y la consolidación organizacional.

El programa se ha estado impartiendo en dos promociones para el 2011 (I y II semestre), destinado a proporcionar los elementos básicos de la óptima gestión gerencial en organismos cooperativos turísticos y abarca aspectos relativos al mercado y la promoción estratégica necesaria para el éxito de las cooperativas relacionadas a la actividad turística.

Se pretende con ello atender a 160 personas en total y se diseñó con cuatro módulos, planificado de la siguiente manera:

I SEMESTRE 2011

Fecha de ejecución	Actividad	Lugar	Sede
Febrero	Planificación Estratégica	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Marzo	Habilidades Gerenciales	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Abril	Fijación Efectiva de Tarifas	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Mayo	Mercadeo Estratégico	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur

*Todos los cursos son de 20 horas.

II SEMESTRE 2011

Fecha de ejecución	Actividad	Lugar	Sede
Agosto	3, 4 y 5 Planificación Estratégica	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	29, 30 y 31 Habilidades Gerenciales	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Octubre	11, 12 y 13 Fijación Efectiva de Tarifas	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Noviembre	22, 23 y 24 Mercadeo Estratégico	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur

*Todos los cursos son de 20 horas.

- **Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2011**

Como parte del apoyo y el fortalecimiento a las iniciativas del Turismo Rural Comunitario, el Cenecoop y Cooprena R.L. organizaron el programa "Fomento al Turismo Rural Comunitario 2011" con el objetivo de ser ejecutado en el mes de Mayo del 2011 y finalizando en Diciembre del 2011.

El programa se desarrolla en dos zonas del país como son el Valle Central y la Región Brunca, con un horario de 8 am a 6 pm. El programa incluye alimentación, hospedaje y transporte.

Al igual que en todos los programas de capacitación promocionados, coordinados y ejecutados por Cooprena R.L. se les brinda además a las organizaciones un apoyo extra en gastos de movilización y hospedaje en caso de ser necesario.

Tabla 7. Programa Nacional Cooperativo de Capacitación Fomento al Turismo Rural Comunitario 2011

	Fecha de ejecución	Actividad	Lugar	Sede
Febrero	Completo	Ingles Conversacional I	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Marzo	Completo	Ingles Conversacional II	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Abril	Completo	Ingles Conversacional III	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Junio	30, 31	Servicio al Cliente para Turismo Rural Cooperativo Rural Comunitario	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	Sábados 18 y 25	Técnicas de Negociación y Ventas	Uruca, San José	FUNDEPOS
	28, 29 y 30	Gestión de liderazgo para cooperativas de turismo	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Julio	12, 13 y 14	Etiqueta y Protocolo para Cooperativas de Turismo Rural	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	4, 9, 11, 16, 18, 23, 25, 30	Ingles Conversacional I	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Agosto	8 al 12	Gestión de Seguridad y Primeros Auxilios para TRC	Ochomogo	Oikoumene
Septiembre	9, 10 y 11	Manipulación de Alimentos	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	Septiembre	Ingles Conversacional II	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Octubre	25, 26, 27 de	Gestión de Costos Aplicados a Servicios de Hospedaje y Alimentación para Cooperativas	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
Noviembre	8, 9 y 10	Contabilidad y Gestión Financiera para cooperativas de TRC	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur
	Diciembre	Ingles Conversacional III	San Isidro de Pérez Zeledón	Hotel del Sur

Todos los cursos son de 20 horas, a excepción de los de inglés conversacional.

- **Plan Nacional de Capacitación Cooperativa. 2011-2012 de Infocoop**

El Infocoop, en cumplimiento de su mandato legal, tiene un programa de capacitación el cual contempla diversas áreas según las políticas institucionales definidas, y el desarrollo de temas particulares en sectores cooperativos. Cooprena R.L., por su participación asociativa forma parte de dicho plan, al incluir temas como:

Tabla 8. Plan Nacional de Capacitación Cooperativa. 2011-2012 de Infocoop

Curso	Fecha	Lugar y cantidad de personas
A, B, C del Mercadeo (Servicio al Cliente)	25-26-27 de octubre de 2011	La Catalina 30 personas
Administración General	20-21-22 de septiembre de 2011	La Catalina 30 personas
Gestión del Liderazgo	9,10 y 11 de noviembre de 2011	La Catalina 30 personas

- **Otras Capacitaciones Relevantes**

Cooprena R.L., por su propia cuenta desarrolla actividades para la atención de las necesidades de capacitación identificadas para TRC.

Entre ellas se encuentran las capacitaciones dirigidas en temas que son de interés estratégico para el sector a nivel nacional e internacional, importantes de cubrir para que el TRC no se quede rezagado, como son certificaciones y nuevas formas de promoción de la actividad.

De igual manera, la cooperativa brinda apoyo a los asociados para que puedan asistir a las diferentes actividades, entre las que se cuenta:

Tabla 9. Otras capacitaciones relevantes coordinadas desde Cooprena R.L.

Fecha	Actividad	Lugar	Ejecución
29 – 30 Junio y 1 de Julio 2010	Gira Taller	Sarapiquí – La Fortuna	Cooprena R.L.
20 Agosto 2010	Código de Conducta PANIAMOR	Auditorio ICT	Cooprena R.L.
05 Mayo 2010	Capacitación CST – Turismo Rural	Auditorio ICT	Cooprena R.L. y RED-NAPH
25 Febrero 2011	Inducción CST – Posadas de TRC	Danta Corcovado	Cooprena R.L. – ICT
Mayo 2011	Ferias Nacionales – Internacionales EXPOTUR	Cooprena R.L. / ICT	Cooprena R.L. / CANTURURAL

- **15 microempresas y organizaciones de la economía social en proceso de obtención de declaratoria turística.**

En Costa Rica, el funcionamiento a derecho de un negocio turístico tiene que cumplir con una serie de requisitos establecidos por las Municipalidades, el Ministerio de Salud, y el ICT. La declaratoria turística, es el reconocimiento que realiza esa institución a las empresas de turismo. Sin la declaratoria turística, el Estado Costarricense no reconoce a proyecto como una empresa del sector y por consiguiente esa excluido de toda publicidad o campañas que promueva el ICT, tanto nacionales como internacionales.

Para el caso de turismo rural, existen 4 categorías de declaratorias:

- Posada de Turismo Rural
- Actividad Temática
- Tour Operadora de Turismo Rural
- Fonda de Turismo Rural.

Este reconocimiento se realiza porque las empresas cumplen con los requisitos mínimos legales, económicos, de calidad e infraestructura. Como parte del proyecto, se tiene 15 microempresas y organizaciones de la economía social en proceso de obtención de declaratoria turística, cuando se afiliaron al Consorcio ninguna disponía dicho requisito.

Este proceso de declaratoria turística del Instituto Costarricense de Turismo, se ha venido implementando en las organizaciones beneficiarias a través de acciones realizadas por Cooprena R.L. bajo el marco del Proyecto BID / FOMIN, a través de programas de acompañamiento técnico y asesoramiento dirigido a las organizaciones beneficiarias.

Desde el año 2010 a la fecha se ha venido generando procesos de legalización empresarial en las organizaciones afiliadas, formalización de proyectos turísticos y gestión empresarial con el objetivo primordial de que las organizaciones fortalezcan sus proyectos turísticos locales.

Es importante señalar que la gran mayoría de iniciativas de TRC no cuentan con todos los permisos en regla para su funcionamiento, por lo que puede pasar que aún estar en operación, podrían no tener la declaración turística. De ello se deriva la necesidad de apoyo técnico para que puedan estar funcionando en acatamiento de la normativa vigente.

Gracias a la inclusión de la Ley de Fomento al Turismo Rural Comunitario en 2008, se ha generado un mayor apoyo interinstitucional para el fortalecimiento del sector, ya que las Instituciones públicas cuentan con un marco que permite aportar todo tipo de recursos, no solamente económicos, lo que ha favorecido la incidencia entre las cooperativas y asociaciones afiliadas.

No obstante lo anterior, se debe recalcar que muchos de estos proyectos iniciaron el proceso a la brevedad, pero se han venido generando retrasos por motivos meramente económicos que impiden a muchas de esas iniciativas realizar las modificaciones e inversiones requeridas en planta turística, infraestructura, modificaciones que el establecimiento, servicio, tour debe cumplir para acoplarse a lo establecido en la Ley.

- **6 microempresas y organizaciones de la economía social con declaratoria turística obtenida.**

En efecto, con el apoyo del proyecto han sido declaradas con declaratoria turística por parte del ICT, las siguientes organizaciones:

Tabla 10. Empresas con declaratoria turística obtenida y tipo de clasificación durante la ejecución del proyecto

Organización	Clasificación
ABIPA- Posada Rural Las Heliconias	1 estrella
COOPEUVITA- Posada Rural Canto Ballenas	1 estrella
ASEDER- Posada Rural Danta Corcovado	2 estrellas
COOPELDOS- Albergue Bar y Restaurante Don Camilo	1 estrella
ASAGROTUR- Posada Rural Las Orquídeas	2 estrellas
-Posada rural Naciente Palmichal	1 estrella
COOPESAVEGRE- Posada Rural Sueños del Bosque	2 estrellas

- **1 certificación de prestatario de servicio de transporte terrestre de turistas.**

Este permiso es requisito para lograr operar con el transporte de turistas para Coopepuerto R.L. Sin él la cooperativa no podía operar legalmente y prestar servicios, con el proyecto, se asesoro a la organización para lograr este documento.

- **7 organizaciones en proceso de obtener la Certificación de Sostenibilidad Turística que otorga el ICT.**

Estas organizaciones que están en proceso de evaluación por parte del ICT para obtener la certificación del CST:

Como parte del componente 2 del proyecto BID / Fomin, denominado *Calidad y Competitividad*, se ha asumido con mucha fuerza el área de sostenibilidad turística que brinda labores acompañamiento técnico personalizado a las organizaciones de TRC que optaron, producto de la inducción de COOPRENA, a participar del programa de Certificación de Sostenibilidad Turística -CST- ejecutado por el Instituto Costarricense de Turismo -ICT- y coordinado por una Comisión Acreditadora de la certificación.

Entre las primeras acciones a realizar por el componente fue certificar a Simbiosis Tours con el máximo nivel de CST (nivel 5).

Una vez alcanzada esta meta se trasladó la iniciativa como parte del plan de calidad y competitividad a las organizaciones beneficiarias del proyecto, donde ellas optaran por

este galardón de sostenibilidad y lograran ser las primeras organizaciones a nivel, utilizando la Gira- Taller para tal efecto.

Esta última buscaba como objetivo general brindar los conocimientos necesarios a las iniciativas de TRC beneficiarias del proyecto sobre cómo desarrollar sus actividades económicas bajo un modelo de desarrollo sostenible, aprovechando los recursos, protegiendo el medio ambiente, colaborando con la sociedad y promoviendo y respetando la cultura.

Lo anterior por medio de programas de gestión y protección ambiental, social y cultural como la Certificación de Sostenibilidad Turística y buenas prácticas ambientales como el programa de Bandera Azul Ecológica “Acciones para Enfrentar el Cambio Climático”, esto a través de la transmisión de experiencias de empresas certificadas en las zonas de Sarapiquí y la Fortuna de San Carlos.

Producto de la Gira Taller se logró que ocho organizaciones tomaran la decisión de participar en el programa CST entre ellas ABIPA (Heliconias), Coopesanjuan R.L., Coopesavegre R.L. (Sueños del Bosque), Coopesilencio R.L., Coopeuvita R.L. (Canto de Ballenas), ASEDER (Danta Corcovado y La Leona) y Nacientes Palmichal. Por lo cual el área de calidad y competitividad de COOPRENA les ha brindado acompañamiento técnico personalizado (Gira – Taller y Giras específicas a las organizaciones inscritas, inducciones, reuniones de selección y planteamiento de estrategias, planes y programas, herramientas de sistematización y trabajo de campo), con el fin de direccionarlos en el proceso y que logren satisfactoriamente la certificación CST, promocionándolos y colocándolos como ejemplo a nivel nacional e internacional como proyectos de TRC sostenibles.

Tabla 11. Organizaciones participantes en programa CST y su situación de evaluación de la certificación

ORGANIZACION	ACTIVIDAD TURISTICA
ABIPA- Posada Rural Las Heliconias	Hospedaje (a evaluar por el ICT en Noviembre)
Coopeuvita R.L. Posada Rural Canto de Ballenas	Hospedaje (a evaluar por el ICT en Octubre)
Coopesilencio R.L.- Posada Rural Coopesilencio R.L.	Hospedaje (a evaluar por el ICT en Diciembre)
ASEDER- La Leona Ecolodge	Hospedaje (a evaluar por el ICT en Setiembre)
SUEÑOS DEL BOSQUE- Posada Rural Sueños del Bosque	Hospedaje (ya evaluada y a espera de resultados)
ASEDER- Posada Rural Danta Corcovado Lodge	Hospedaje (ya evaluada y a espera de resultados)
Coopesanjuan R.L. Posada Rural Coopesanjuan R.L.	Hospedaje (a evaluar por el ICT en Enero)

Fuente: El proyecto

Dentro del acompañamiento técnico personalizado se han realizado al menos cinco sesiones de trabajo e inducción con los representantes de cada una de las organizaciones, en las cuales se ha visto y analizado la norma CST por completo,

pregunta por pregunta y sus posibles estrategias para abordarlas y lograr al menos el nivel 3 para las organizaciones en dicho programa. Asimismo se les ha brindado plantillas, herramientas y ejemplos claros de cómo proceder y que pueden utilizar según el entorno y descriptor a resolver. Asimismo se les ha diseñado matrices para la elaboración de manuales, planes, programas, rotulación entre otros.

Como parte del acompañamiento de Cooprena R.L., dentro del ICT se ha logrado una excelente colaboración por parte del departamento de sostenibilidad, por lo cual se les realizó una inducción personalizada a las organizaciones de TRC y así mismo se les brindó una capacitación al TRC sobre el Código PANIAMOR que busca la no explotación sexual de niños (as) y adolescentes.

Por otro lado se ha logrado involucrarlos en programas nacionales e internacionales como lo es *Clean up the World* que se realiza a nivel mundial todos los años en el mes de septiembre. Para el 2010 Cooprena R.L. involucró en sus iniciativas el desarrollo de esta actividad que se ejecuta bajo el lema “*las comunidades cuidan de la naturaleza*”, para lo cual el TRC cumple perfectamente. Las Comunidades involucradas en el programa fueron: San Gerardo de Dota, La Gloria de la Palma, Bijagua de Upala, Comunidad de Uvita y la Comunidad del Silencio. Las actividades realizadas se extienden desde jornadas de limpieza, recolección de desechos, siembra de árboles y charlas ambientales.

- **21 organizaciones con planes estratégicos, planes operativos y con acompañamiento en manejo empresarial.**

Todas las organizaciones muestran una mejoría considerable en su operación, identificación con el proyecto turístico, creación de encadenamientos locales y compromiso de la organización con su proyecto.

Cada una de ellas ha sido atendida desde Cooprena R.L. brindando asistencia técnica para mejorar su gestión. Entre las actividades ejecutadas están la elaboración de un presupuesto real para la operación, medición y proyección de los ingresos generados por el turismo, dirección clara del negocio y conocen los procesos a seguir para crecer como empresa en el ámbito del turismo rural comunitario. Organizaciones como Oikoumene, Coopemontes de Oro R.L., Coonatramar R.L., Adepas y Kabekwa han solicitado la colaboración del proyecto con este proceso de acompañamiento técnico.

El detalle de acciones técnica recibidas es el siguiente:

Tabla 12. Afiliadas y tipos de servicios recibidos por el proyecto en gestión empresarial

Organización	Plan estratégico	Plan operativo	Presupuesto	Políticas	Encadenamiento	
					Local	Regional
Simbiosis	x	X	x	x	x	x
Coopesilencio	x	x	x	X	x	x
Coopeuvita	x	x	x	x	x	x
Surcoop	x	x	x	x	x	
Coopesavegre	x	x	x	x	x	x
Coopepuerto	x	x	x	x	x	x
Coopetilangosta	x	x	x	x	x	x
Real Tours	x	x	x	x	x	x
Coopesanjuan	x	x	x	x	x	x
Coopetchuri	x			x		
Turismo Rural San Vicente	x	x	x	x	x	x
Asoc. Pejivalle	x	x	x	x	x	x
ABIPA	x					
Coopesarapiquí	x	x	x	x	x	x
Coonatramar	x	x	x	X	x	x
Coocafé	x	x	x	x	x	x
Coopesantaelena	x	x	x	x	x	x
ASEDER	X	x	x	X	x	x
Mujeres de Zapotal	x	x	x	x	x	x

Las equis en Rojo son actividades que están en proceso y que se realizarán antes de la finalización del proyecto en condiciones normales (sin extensión).

- **Convenio de COOPRENA R.L. – CENECOOP- INFOCOOP- FUNDEPOOS para capacitación.**

Como parte de la articulación de Cooprena R.L. con el movimiento cooperativo, se ha establecido el programa de Capacitación TRC a iniciar en febrero 2012 con enfoques en:

- Técnico en administración de establecimientos de turismo rural.
- Técnico en administración de operadores locales y actividades temáticas.

Estos programas técnicos ayudan a llevar a un nivel más formal de capacitación a las personas que laboran en turismo rural y que debido a la situación actual de ubicación y situación económica no han logrado capacitarse de una manera formal.

- **Un convenio entre COOPRENA y CENECOOP para generación de programas conjuntos.**

Este convenio ayuda a mejorar los programas de capacitación dirigidos hacia proyectos de TRC del sector cooperativo. Así también procesos de asesoría técnica y programas de educación formal e informal.

- **4 microempresas y organizaciones de la economía social con Software de administración hotelera.**

Estas organizaciones y los beneficios que trae para la gestión empresarial son:

ORGANIZACIÓN				DESCRIPCION
ABIPA- Posada Rural Las Heliconias				Mejora su operación de reservaciones, contabilidad e inventarios.
ASEDER- La Leona Ecolodge				Mejora su operación de reservaciones, contabilidad e inventarios.
COOPEUVITA- Posada Rural Canto de Ballenas				Mejora su operación de reservaciones, contabilidad e inventarios.
ASEDER-	Posada	Rural	Danta	Mejora su operación de reservaciones, contabilidad e inventarios.
Corcovado				

Componente 3. Mercadeo y comercialización.

El componente 3 es muy importante ya que en él se valoran los efectos esperados del proyecto entre las empresas afiliadas. Desde la formulación, este componente tenía asignado un coordinador de mercadeo quien era el responsable de fortalecer la comercialización desde Simbiosis Tours y fortalecerla, centralizando ese servicio entre las afiliadas.

El primer paso para ejecutar este componente fue la contratación de un diseño óptimo para desarrollar una tour operadora en el proyecto. De ahí surgió originalmente el modelo de operación de Simbiosis que, conforme se generaban los insumos de los demás componentes, serían fuente para la comercialización de productos de TRC.

Entre los productos obtenidos en este componente, se tienen:

- Una agencia de viajes especializada en la comercialización de producto Turismo Rural Comunitario y Turismo Sostenible. (Simbiosis Tours)
- Una Agencia de Viajes (Simbiosis Tours) certificada con el máximo reconocimiento de sostenibilidad en Costa Rica (5 hojas de CST).
- Una agencia promocionada a nivel nacional e internacional (ferias, medios de comunicación entre otros)
- Un manual de ventas con 80 microempresas y organizaciones de la economía social comercializadoras de TRC, promocionándose conjuntamente a través de Simbiosis Tours.
- 20 organizaciones fortalecidas con diseño de paquetes turísticos y costos de los paquetes turísticos.

Todos los proyectos están incluidos en paquetes turísticos (Multidays y circuitos) e incluidos en el manual de ventas de Simbiosis Tours.

Adicionalmente se tiene:

- Un brochure de posadas de TRC para empresas con Declaratoria turística generado por el ICT.
- Promoción de los grupos beneficiarios del proyecto en programas de la televisión costarricense como *Buen día* (Canal 7), *De pueblo en pueblo* (canal 13), *En Ruta* (SINART) e *Informe 11*.

En materia comercial, durante el periodo del proyecto, se ha detectado en general un incremento en ventas entre las afiliadas. Algunas de ellas presentan tendencias más marcadas y prolongadas, otras más estables y otras muestran tendencias de menor crecimiento. Ello puede responder a los siguientes factores:

Por un lado, es posible que antes de la ejecución del proyecto los registros de ingresos y ventas eran débiles, lo cual marcó una tendencia creciente durante la ejecución.

Otro aspecto importante son los destinos. Es bien conocido que algunas afiliadas tenían más experiencia que otras en el desarrollo de las actividades turísticas, lo que incide en esos indicadores.

Finalmente, existe diferente capacidad en la infraestructura de las afiliadas que genera tendencias diferenciadas en sus ingresos donde el posicionamiento cumple un rol importante.

Un elemento importante que debe ser analizado con mayor profundidad, es que a pesar de los aspectos indicados anteriormente, parece que se detecta una tendencia a mantener el comportamiento de las ventas.¹³

Como se puede observar en la tabla 13, las ventas en las organizaciones se han mejorado desde que los grupos ingresaron al proyecto¹⁴. Cabe destacar que existen ingresos aún no reportados porque el cierre se realizó al primer semestre de 2011.

En general se puede detectar que:

La mayoría de afiliadas no guardaba registros confiables antes del proyecto. Eso limita la comparación de los aportes del proyecto.

Ello implica que en las iniciativas nuevas y nuevos encadenamientos va a sentirse un efecto inmediato importante con la generación de ingresos. Es posible que en algunas se sienta ese ingreso en los primeros años, incluso meses, y se mantenga con pocas variaciones (Sueños del Bosque, La Chaqueta, Piedras Blancas, Cabinas Siberia).

Otras por el contrario pueden crecer, y mantenerse (Coopesavegre R.L., Tour Operador Caño Negro, donde se incrementa los ingresos en iniciativas como Fufumgrama, Amsa, La Jharra Jutu). Otras crecen de forma importante Coopeuvita R.L. o la Asociación Pacayitas en los años 2010 y 2011, donde aumentó 7 veces el ingreso interanual

Por otro lado, hay afiliadas que con el proyecto han tenido periodos interanuales positivos y en otros casos cae. Es el caso de Coopesilencio R.L. en el año 2010 respecto al 2009, o Coopepuerto R.L. para el mismo periodo.¹⁵

¹³ Profundizar en estos aspectos es muy importante debido a que de ello podría depender una estrategia de apoyo para la sostenibilidad de los emprendimientos en TRC. La identificación de nichos de mercado y su desarrollo, debe ser una estrategia obligada de cara a la sostenibilidad de las afiliadas y como uno de los ejes estratégicos del proyecto.

¹⁴ A pesar de ello se debe indicar que los registros de ventas son una limitante para la generación de indicadores confiables. Cooprena R.L. no ha logrado determinar un procedimiento estandarizado al respecto. La competencia entre afiliadas, la falta de una cultura de gestión y la poca incidencia real en la gestión empresarial, incide en esos aspectos.

¹⁵ Cuantificar los ingresos de las afiliadas en conjunto, antes y después del proyecto sería engañoso por la falta de registros que se ha identificado. Los montos no podrían ser indicados más que como resultados del proyecto.

Tabla 13. Afiliadas a Cooprena R.L. y comportamiento de ingresos por ventas en el periodo de ejecución proyecto BID-Fomin, a setiembre 2011

ORGANIZACIÓN	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	ANTES DEL PROYECTO	DESPUÉS DEL PROYECTO
ABIPA	-	-	-	-	-	110.412.272	-		110.412.272
COOPESANTAELENA	-	-	-	33.233.955	33.105.107	31.555.028	-	66.339.062	31.555.028
COOPEPILANGOSTA	-	-	-	-	-	18.179.220	17.209.729		35.388.949
COOPEPUERTO	-	-	-	-	85.000.000	65.000.000	30.000.000		180.000.000
COOPESILENCIO	-	-	67.808.633	105.422.380	85.295.369	67.200.000	55.400.000		381.126.382
ASEDER	-	-	-	-	11.622.521	60.187.467	38.863.551	11.622.521	99.051.017
Danta Corcovado Lodge	-	-	-	-	-	44.377.476	30.732.001		
LapaMar	-	-	-	-	-	6.483.500	3.129.000		9.612.500
Finca Kobo	-	-	-	-	11.622.521	9.326.491	5.002.550		14.329.041
COOPEUVITA	30.140.076	33.501.613	29.737.887	20.397.324	51.376.555	51.808.520	35.885.974	63.641.689	189.206.260
ASOC. PACAYITAS	-	-	-	750.000	750.000	1.250.000	8.878.000	1.500.000	10.128.000
REAL TOUR CANO NEGRO	-	-	-	-	200.000	850.000	-	200.000	850.000
FUFUMGRAMA	-	-	-	-	150.000	400.000	-	150.000	400.000
AMSA	-	-	-	-	150.000	450.000	-	150.000	450.000
LA JHARRA JUTU	-	-	-	-	110.000	200.000	-	110.000	200.000
ASCOC. MUJ. ZAPOTAL	-	-	10.717.001	12.668.735	10.872.905	10.716.100	5.742.450		50.717.191
COOPESAVEGRE	-	-	18.500.000	19.000.000	20.350.000	21.800.000	13.100.000		92.750.000
sueños del bosque	-	-	4.500.000	5.000.000	6.350.000	7.800.000	9.600.000		33.250.000
La Chaqueta			4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	1.000.000		17.000.000
Piedras blancas			4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	1.000.000		17.000.000
Cabinas siberia	-	-	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	1.500.000		25.500.000
TOTAL REGISTROS	30.140.076	33.501.613	145.263.521	210.472.394	330.954.978	521.996.073	257.043.254	143.713.272	1.298.926.640

Fuente: proyecto.

Los montos corresponden a colones costarricenses detallados anualmente. Los montos en negrita corresponden a la fecha en que dichos proyectos se integraron al proyecto como parte de los beneficiarios.

Conclusiones

El desarrollo de la sistematización del proyecto BID-FOMIN- Cooprena R.L. permite identificar las siguientes conclusiones generales:

El proyecto formulado y ejecutado responde a un contexto social de auge y crecimiento del TRC en Costa Rica atendido desde iniciativas cooperativas y asociativas, lo que satisface una necesidad real para contribuir a la atención de dicho sector. En ese sentido puede indicarse que el proyecto fue pertinente en ese marco de desarrollo rural en que fue formulado.

Tal y como fue planteado el proyecto, sus componentes y la cadena de impactos presentaron una lógica bien estructurada para la atención de las necesidades de los grupos para su atención y fortalecimiento. Análisis aparte merece el desempeño de la eficacia y la eficiencia en la ejecución.

En ese sentido, considerando la falta de apoyo e identidad que se ha percibido en algunas afiliadas a Cooprena R.L., se ha detectado que se perdió potencial e incidencia en esa cadena de impactos y que podría incidir en la sostenibilidad de ellos. El tema ha sido atendido como un eje estratégico del Consorcio para su mejora una vez que los entes cooperantes terminen su rol de apoyo.

La participación de Infocoop como contraparte brindó mucha credibilidad en la ejecución del proyecto. La estructura de control, sumado a los cambios estatutarios permitió el manejo oportuno de las decisiones estratégicas en todo momento en el Consorcio.

Por otro lado, la participación de Infocoop como afiliado a Cooprena R.L. le ha permitido a ésta última potenciar los beneficios indirectos que ofrece la Institución, como son capacitación, asistencia técnica y acceso a crédito en beneficio de las afiliadas.

Adicionalmente, el papel del Estado Costarricense a través de dicha Institución Pública como codueña de Cooprena R.L., permite articular procesos, productos y servicios con otras instituciones, en beneficio de la red de empresarialidad que se ha generado.

Por otra parte, los aportes del proyecto BID-Fomin por medio de sus componentes conforman importantes beneficios para las afiliadas. En ese sentido, los aportes de cada componente pueden ser catalogados como factores clave de éxito de las organizaciones quienes, en última instancia, son las responsables de mantenerse competitivas y aprovechar esos insumos que otorgó el proyecto.

En el área de generación de productos turísticos el aporte es importante en cantidad pero aún queda pendiente demostrar la sostenibilidad de dichos productos en el mercado. Ello por cuanto el proyecto identificó bastantes, no obstante muchos no tuvieron una importancia en el mercado, lo que motivó una revisión final de ellos hacia el cierre de la ejecución.

En calidad y competitividad el proyecto presenta importantes avances y aportes a las afiliadas. En efecto, el trabajo de seguimiento ha permitido a todas estar en procesos de certificación de sus servicios turísticos y algunas de ellas ya han alcanzado ese reconocimiento. Eso es importante porque entran en un proceso de mejora continua de sus servicios, revisando constantemente la forma de operar.

Un efecto indirecto de ese componente es que los principales operadores exigen a los otros proveedores locales calidad en sus servicios, caso contrario, la mala calidad podría afectar a todos en una comunidad y por consiguiente, afecta negativamente su imagen y posicionamiento en el mercado.

Por lo anterior, un gran efecto del proyecto es la generación de encadenamientos locales desde y hacia los principales desarrolladores turísticos en cada región. Ello fortalece los tejidos empresariales, la identidad local y la conformación de un servicio turístico comunitario con apertura a los miembros de la zona.

El mercadeo y la comercialización no tuvieron los resultados esperados en la formulación. Esto por cuanto se esperaba que Simbiosis Tours potenciara más sus ingresos comercializando los servicios de las afiliadas, lo que suponía un ingreso importante para que Cooprena R.L. cubriera gastos de administración y conformara un remanente operativo de reinversión.

A pesar de lo anterior, se reconoce los impactos que en materia de publicidad ha tenido el proyecto en ferias internacionales y nacionales, donde se ha dado a conocer las iniciativas y sus productos. Es importante ese rol por parte de una tour operadora.

Por ello la comercialización de las afiliadas en ferias nacionales e internacionales, la generación de publicidad y desplegados varios, la impresión de información turística y servicios y la incorporación de la página de internet, ha favorecido el crecimiento de ventas en la mayoría de ellas.

En general, se tiene que el proyecto articulado bajo la modalidad de redes sociales micro-empresariales, en torno del TRC, es un modelo de desarrollo que debe potenciarse para que genere los beneficios socioeconómicos esperados. Sus factores clave son: la mejora continua de los procesos de asistencia técnica que se brindan tanto desde Cooprena R.L. como desde las afiliadas hacia sus clientes, la promoción y publicidad de productos y el aprendizaje continuo de los actores quienes son los llamados a dar sostenibilidad a la propuesta en sus entornos locales.

Adicionalmente, la asociatividad, manifestada por una cooperativa o por una asociación, potencia los beneficios directos del proyecto en la medida que protege la participación de sus afiliados y garantiza su participación en la operación normal y en los excedentes generados anualmente cuando sean generados, que al ser propiedad del asociado, se decide su reparto o capitalización, distribuyendo la riqueza generada.

De forma indirecta por el desempeño interno, los asociados acceden los beneficios de las reservas de bienestar social, de educación o cualesquiera que sea definida en la asamblea.

Por otro lado las cooperativas y las asociaciones son beneficiarias de capacitación, convenios, asistencia técnica y otras formas de apoyo y acompañamiento. El proyecto BID-Fomin Cooprena R.L. Infocoop, ha desarrollado una fuerte red de apoyo entre las afiliadas, articulada desde las bases hacia lo Institucional. Por ello, pareciera que el proyecto ha generado altos efectos en los planos individuales, más que en los planos colectivos de funcionamiento. En ese contexto, el componente de calidad y acompañamiento directo, con las beneficiarias, se vuelve un componente clave para su crecimiento y para que sea posible, dichas afiliadas deben ser rentables para que paguen sus propios procesos de acompañamiento.

Si se mantiene la visión de operar bajo la tutela de proyectos de cooperación, el modelo no es sostenible.

Lecciones aprendidas

El proyecto ha permitido recobrar una serie de lecciones aprendidas, positivas y no tan positivas, que deben ser consideradas en futuras réplicas de proyectos similares. Ellas son:

La formulación del proyecto de desarrollo debe considerar una participación activa de los interesados indicando las necesidades a satisfacer para desarrollar sus iniciativas turísticas con el fin de que se identifiquen con el proyecto y asuman un papel muy activo en la ejecución. Ello permite en fases posteriores fortalecer el criterio de sostenibilidad que todo proyecto busca.

De no contarse con información oportuna de los grupos meta en el momento de la formulación del proyecto, es fundamental la conformación inmediata de un diagnóstico de línea base para orientar adecuada y oportunamente la ejecución y con ello se facilite una mayor incidencia en la eficiencia y eficacia del proyecto.

Los cambios constantes en el personal asignado al proyecto desmejoran los productos y servicios ofrecidos. La menor rotación posible, la asignación de un personal calificado que maneje el proyecto y su diseño, y sobre todo, comprometido con la temática, es un factor clave en la fase de ejecución.

La documentación de las actividades y resultados que genera el proyecto deben ser manejados con rigurosidad. Esto permite que la información esté disponible cuando se requiera o cuando haya cambios de personal para garantizar la continuidad de los procesos.

Por otro lado, se debe establecer adecuadamente un manual de buenas prácticas en gestión de proyectos de desarrollo para que desde la definición del alcance, se tenga claridad respecto a los resultados y los productos que deben ser obtenidos para favorecer la obtención de los resultados esperados. Siempre se debe tener claro los objetivos en cada componente para garantizar la aplicabilidad de los productos obtenidos.

Es importante reconocer que la ejecución de los componentes planteados debe realizarse por procesos, esto es, cuando se obtienen productos específicos en un componente, se inicia el siguiente componente con esos resultados como insumos. Ejemplo de ello puede ser la comercialización y promoción de productos turísticos, una vez concluida la fase de su desarrollo o establecimiento, de lo contrario se incrementa el riesgo de afectar los resultados esperados.

Entre los grupos beneficiarios hay cambios que pueden ser llevados a cabo más rápidamente que otros. Entre los cambios de mayor rapidez están aquéllos donde los beneficiarios tienen poco conocimiento de calidad del servicio, procesos sobre la forma de ejecutar las actividades, conceptos y normativa relacionada con Turismo y resultados esperados en el aporte individual.

Por otro lado, los cambios más lentos tienen relación directa con las formas tradicionales de ejecución de sus labores en el ámbito colectivo, entre ellos los elementos culturales a los que responden esas formas de comportamiento, la disciplina empresarial de mantener constantes patrones de conducta y sobre todo, el rompimiento de la cultura asociativa hacia un cambio empresarial donde sean respetadas las jerarquías funcionales definidas. Constantemente se reproducen

patrones culturales en la forma de construir la empresa, y en ello radica gran parte del éxito de las iniciativas.

Cuanta más resistencia haya para operar como una empresa, más alto será el riesgo de fracaso entre los grupos porque se están integrando a un medio empresarial que compite en el mercado y por la particularidad de los grupos se maneja desde una perspectiva asociativa, y no al revés. Manejarlo de otro modo es anteponer los intereses del asociado y en este caso debe prevalecer el interés de los demás, materializado en la empresa.

Bibliografía

Agencia Alemana de Cooperación, GTZ. Programa Fortalece Mine GTZ. S.f..

Asociación de proyectos comunitarios. Sistematización de experiencias comunitarias. Proyecto: Fortalecimiento de las organizaciones pertenecientes a la asociación e proyectos comunitarios. A.P.C. , Popayan, 2005.

Amos Bien. Ecoturismo en Costa Rica. Tecnitur. Revista Oficial de la Asociación costarricense de profesionales en turismo, N° 122 mayo junio 2007.

Comisión de Promoción del Perú. Manual de Sistematización Productos turísticos sostenibles: Experiencias en el Perú, 1ª edición: setiembre 2001

Cordero, Allen. Consorcio Cooperativo red ecoturística nacional, Cooprena R.L. De lo bello natural a lo bello social: Sistematización de las experiencias de Cooprena R.L. (1992-200), febrero 2002.

Chaves Damaris, promoción sistemática del turismo sostenible. Revista Ambientico No 150., marzo de 2006.

Guereña, Arantxa. Auge del turismo rural comunitario en Costa Rica. Revista Ambientico No 150., marzo de 2006.

Guereña, Arantxa, Aguilar Gabriela. Turismo rural comunitario en Costa Rica. La experiencia del programa de pequeñas donaciones y sus socios. Programa de pequeñas donaciones del PNUD. 1 a edición, octubre 2005.

Huaylupo A, Juan. Las cooperativas en Costa Rica. Maestría en administración cooperativa, Escuela de Administración pública. San José, abril 2003.

Informes de consultoría. Proyecto turismo rural comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica, 2006-2010.

Informes semestrales. Proyecto turismo rural comunitario en Costa Rica y su proyección en Centroamérica, 2006-2010.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. Historia y filosofía del cooperativismo, 2a ed., San José, Costa Rica: INFOCOOP, 2004.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y creación del Infocoop y otras leyes conexas. Del 22 de agosto de 1998 y sus reformas (Ver anexo). San José Costa Rica, julio 2006.

Morera, Carlos. Concepto y realidad del turismo rural comunitario en Costa Rica. Revista Ambientico No 150., marzo de 2006.

Lyi Lozano Lavier et al. Evaluación de Medio Término Programa: Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su Proyección a Centroamérica (ATN/ME-9832-CR). Sab, Consultora, 2009.

Selener, Daniel. La sistematización de proyectos de desarrollo. Una metodología de evaluación participativa para fortalecer la capacidad de Ong's y organizaciones populares. Resumen ejecutivo. En línea: <http://preval.org/documentos/00513.pdf>

Solano Leyla. Turismo rural comunitario en Costa Rica. Revista Ambientico No 150., marzo de 2006.

Solano Leyla. El Turismo Rural Comunitario en Costa Rica: Análisis de esfuerzos conjuntos e incidencia en política pública. Tecnitur. Revista Oficial de la Asociación costarricense de profesionales en turismo, N° 122 mayo junio 2007.

Entrevistas.

Arrieta, Damaris. Entrevista con Damaris Arrieta. Directora de Turismo del Instituto Costarricense de Turismo. Entrevistada por Sergio Salazar y Olan Jiméñez coordinador proyecto BID, San José Costa Rica, 8 de agosto de 2011.

Cruz, Kyra. Entrevista con Kyra Cruz. Experta en Turismo Rural comunitario, gerente de la red Actuar. Entrevistada por Sergio Salazar, 14 de octubre de 2011.

Equipo técnico de Cooprena. Entrevista grupal con equipo de profesionales de Cooprena R.L., ejecutores del proyecto BID. Entrevistados por Sergio Salazar, 27 y 28 de julio de 2011.

Fontana, Yorleny. Entrevista con Yorleny Fontana. Experta en Turismo Rural Comunitario, miembro del comité asesor del proyecto BID. Entrevistada por Sergio Salazar, 16 de septiembre de 2011.

Jiménez, Olan. Entrevista con Olan Jiménez. Coordinador del proyecto BID. Entrevistado por Sergio Salazar, 27 julio de 2011.

Murray, Betsy. Entrevista con Betsy Murray. Especialista Senior Fomin. Entrevistada por Sergio Salazar, 5 de julio de 2011.

Solano Leyla. Entrevista con Leyla Solano. Experta en Turismo Rural Sostenible y anterior gerente de Cooprena R.L..Entrevistada por Sergio Salazar, San José Costa Rica, 11 de octubre de 2011.

Viquez, Marvin. Entrevista con Marvin Viquez. Gerente de Cooprena R.L. Entrevistado por Sergio Salazar, 27 de julio de 2011.