Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre "Caminos de Osa"

SINAC
SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
COSTA RICA

CRUSA
Fundación para la cooperación

INOGO
Iniciativa Osa y Golfito

RBA
reinventing business for a

Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre "Caminos de Osa"

SINAC
SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
COSTA RICA

CRUSA
Fundación para la cooperación

INOGO
Iniciativa Osa y Golfito

RBA

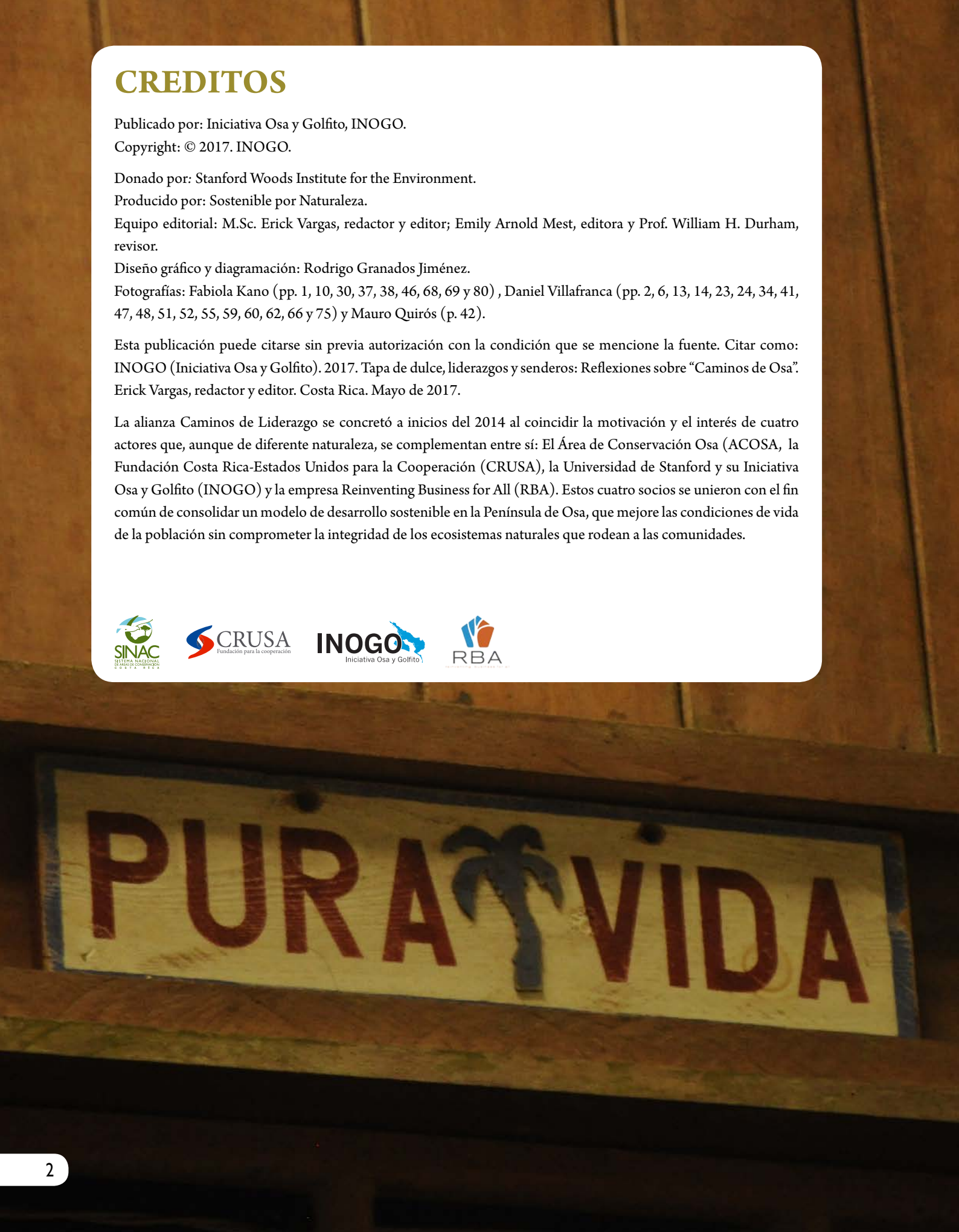
CREDITOS

Publicado por: Iniciativa Osa y Golfito, INOGO.
Copyright: © 2017. INOGO.

Donado por: Stanford Woods Institute for the Environment.
Producido por: Sostenible por Naturaleza.
Equipo editorial: M.Sc. Erick Vargas, redactor y editor; Emily Arnold Mest, editora y Prof. William H. Durham, revisor.
Diseño gráfico y diagramación: Rodrigo Granados Jiménez.
Fotografías: Fabiola Kano (pp. 1, 10, 30, 37, 38, 46, 68, 69 y 80) , Daniel Villafranca (pp. 2, 6, 13, 14, 23, 24, 34, 41, 47, 48, 51, 52, 55, 59, 60, 62, 66 y 75) y Mauro Quirós (p. 42).

Esta publicación puede citarse sin previa autorización con la condición que se mencione la fuente. Citar como: INOGO (Iniciativa Osa y Golfito). 2017. Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre "Caminos de Osa". Erick Vargas, redactor y editor. Costa Rica. Mayo de 2017.

La alianza Caminos de Liderazgo se concretó a inicios del 2014 al coincidir la motivación y el interés de cuatro actores que, aunque de diferente naturaleza, se complementan entre sí: El Área de Conservación Osa (ACOSA, la Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA), la Universidad de Stanford y su Iniciativa Osa y Golfito (INOGO) y la empresa Reinventing Business for All (RBA). Estos cuatro socios se unieron con el fin común de consolidar un modelo de desarrollo sostenible en la Península de Osa, que mejore las condiciones de vida de la población sin comprometer la integridad de los ecosistemas naturales que rodean a las comunidades.



ACRÓNIMOS 5

PRESENTACIÓN 8

EL CONTEXTO DE LA PENÍNSULA DE OSA 10
Ubicación y recursos naturales 11
Contexto económico y social 12
El turismo en la Península de Osa 13

EL GIRO DE CONSERVACIÓN A PRODUCCIÓN LOCAL SOSTENIBLE 14
El inicio del cambio (los años 90) 15
Nuevos abordajes con el nuevo siglo (2000-2004) 16
La Campaña Osa (2003-2007) 17
La última década (2007-2014) 18

LA ALIANZA "CAMINOS DE LIDERAZGO" 24
Caminos de Liderazgo: Diferentes socios, un mismo objetivo 25
Área de Conservación Osa, ACOSA 26
Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación, CRUSA . . . 26
Iniciativa Osa y Golfito, INOGO 26
Reinventing Business for All, RBA 28
Proceso de conformación de la alianza (2014) 28

EL PROYECTO "CAMINOS DE LIDERAZGO" 30
En qué consiste el proyecto Caminos de Liderazgo 31
Fortalecimiento de capacidades locales 34

DESARROLLO SOCIAL Y EMPODERAMIENTO COMUNITARIO 38
Empoderamiento personal y liderazgo 39
Medio ambiente 43
Arte y cultura 44

SERVICIO E INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA 48
La cadena de comercialización del turismo 49
Evaluación de los emprendimientos locales 51

Las turoperadoras nacionales en el proceso de capacitación 51
El mentoraje 52
La Asociación Caminos de Osa, ACO 53
Certificación Caminos de Osa, CCO 54
Capacitación de guías en la filosofía de Caminos de Osa 58

CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESTINO CAMINOS DE OSA 60
La marca Caminos de Osa 61
El desafío de diseñar las Rutas Turísticas 62
Propuesta de las rutas de Caminos de Osa 63
Otros actores en la implementación de las rutas 67

REFLEXIONES FINALES 70

Fuentes consultadas 72
Fuentes en línea 72
Informantes 73
Bibliografía consultada 74

ANEXO 75

Acrónimos

ACO	Asociación Caminos de Osa
ACOSA	Área de Conservación Osa
ASEDER	Asociación de Emprendedores para el Desarrollo Responsable
CCO	Certificación Caminos de Osa
CEDARENA	Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales
CI	Conservación Internacional
COOPETURIC	Cooperativa de Servicios Múltiples de Emprendedores en Turismo Rural Comunitario de la Península de Osa
CTCBO	Coalición Técnica del Corredor Biológico Osa
CRUSA	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación
EARTH	Escuela Agronómica para la Región del Trópico Húmedo
FACOSA	Fondo de Apoyo Comunitario para Osa
FINCA	Fundación Integral Campesina
IAF	Inter-American Foundation
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INBio	Instituto Nacional de Biodiversidad
INOGO	Iniciativa Osa y Golfito
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
ONG	Organización No Gubernamental
PiOsa	Programa Institucional Osa-Golfo Dulce
RBA	Reinventing Business for All
SIPRAICO	Sindicato de Productores Independientes del Cantón de Osa
TEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
TNC	The Nature Conservancy
TRC	Turismo Rural Comunitario
UCR	Universidad de Costa Rica
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los EUA
USFWS	Servicio de Bosques y Vida Silvestre de lo EUA
WWF	Fondo Mundial de la Naturaleza

Presentación

Recuerdo el inicio de este viaje: Una reunión que celebramos en junio 2014 en Tiskita Lodge de Punta Banco, donde termina el camino, casi llegando a la frontera de Costa Rica con Panamá. Pensando en cuánto hemos vivido en conjunto, los fundadores, los implementadores y los participantes de Caminos de Liderazgo, me quedo muy agradecido por la oportunidad de haber sido parte del proceso. ¡Qué emoción poder observar los esfuerzos y los avances!

Quisiera reconocer no solamente sus esfuerzos y logros, sino también la colaboración que se desarrolla bajo el nombre de "Caminos de Liderazgo." Se puede decir que estamos aquí porque unos 50 emprendedores turísticos se dedicaron a sus proyectos turísticos e hicieron avances en capacitación, infraestructura, conservación del medio ambiente y liderazgo. Y también estamos aquí porque ustedes mostraron que *todo se hace MÁS Y MEJOR con colaboración*.

Los beneficios de la colaboración no son un secreto, pero el impacto de estos beneficios en el desarrollo sí lo son. Son un 'secreto clave.' Como antropólogo, hago referencia a que en antropología decimos y hemos visto que la colaboración brinda a los participantes lo que se llama "capital social" -los beneficios de muchos tipos que vienen de vinculaciones sociales y colaborativas entre personas y que son ingredientes esenciales para el desarrollo económico y social. Hemos logrado tanto con Caminos de Osa porque los emprendedores se dedicaron a la colaboración y al mejoramiento del capital social de la zona. Les felicito por sus logros en esta dimensión tan importante al desarrollo.

¿Cuáles otros logros se han alcanzado? De la perspectiva de un extranjero, veo que los emprendedores participantes en este programa ya están dando a la zona de Osa y Golfito una cosa que le faltaba… una cosa sencilla que a la zona le faltaba… lo que faltaba era un "nombre"… un nombre en el país, un nombre en el hemisferio, un nombre en el mundo: "Caminos de Osa."

Esas palabras indican no solamente una identidad para la zona (dónde se ubica, cuáles son sus atractivos, cuáles son sus produc-

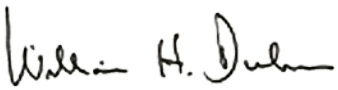
"...todo se hace MÁS Y MEJOR con colaboración."

tos), sino también la marca y su simbolismo -- el mensaje de lo que representa Osa y Golfito. Están agregando a Osa y Golfito una reputación de un turismo especial y de alta calidad. Es la reputación de un turismo de aventuras educativas y de oportunidades que no se captan en cualquier otro lugar. Lo que se está resaltando en la zona es la historia social y cultural de su gente, con base en experiencias que no pueden obtenerse ni recibirse en otras partes del planeta…

Los emprendedores locales de Caminos de Osa están dando un ejemplo al mundo de cómo pueden combinarse y coexistir el bienestar humano con el bienestar de los ecosistemas naturales. Así como otros pocos lugares en el mundo -Galápagos en Ecuador o el Cráter Ngorongoro, en Tanzania- la zona tiene la oportunidad de mostrar que los seres humanos somos parte integral -en ningún sentido *aparte*- del gran ecosistema y que debemos vivir allí de una manera sostenible.

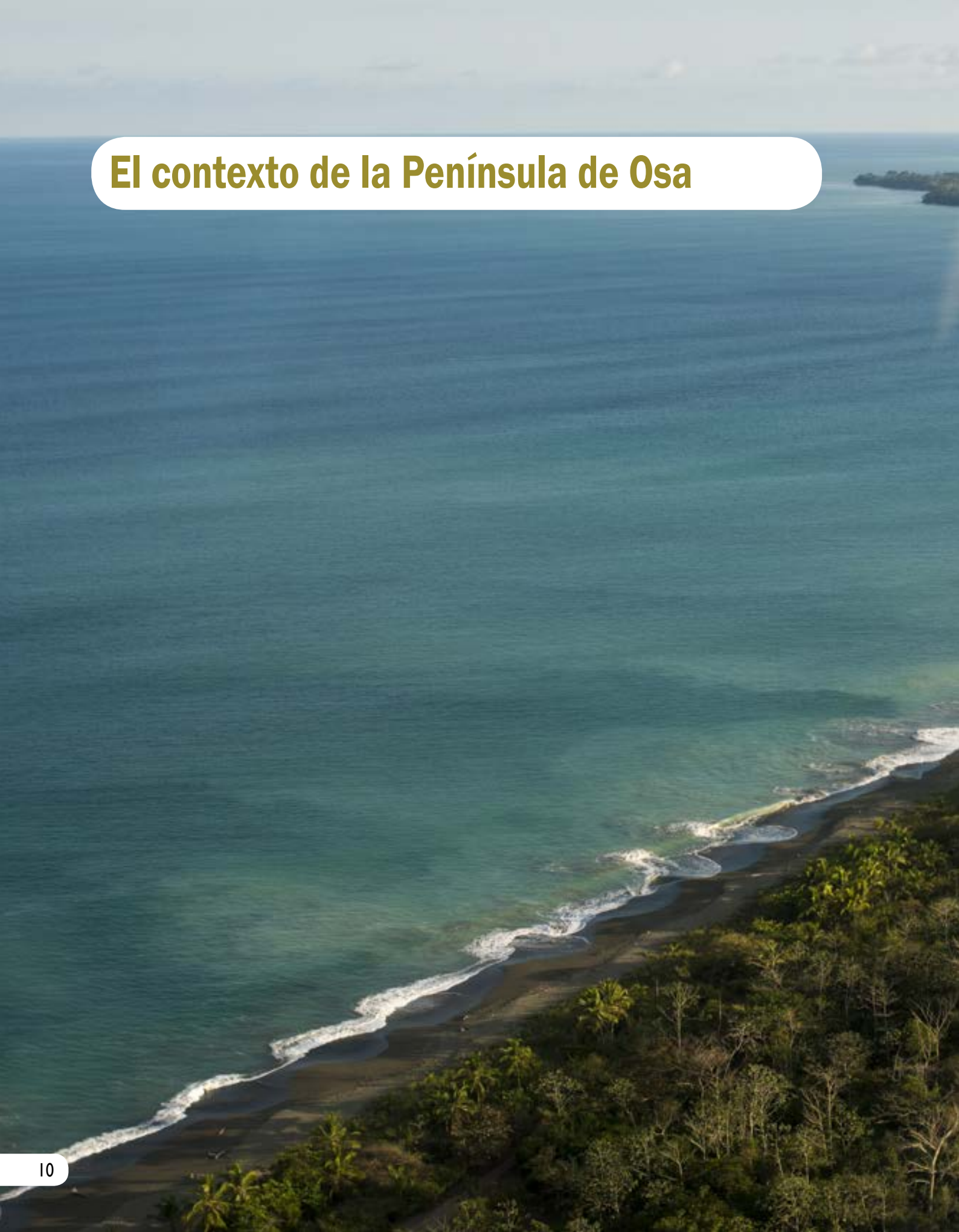
Esta oportunidad es un regalo para la zona. Es un regalo es para los hijos y nietos de los que han estado trabajando en la creación de este producto. Y sería regalo para todo el planeta si logran desarrollar aquí un ecosistema natural-humano que valore a la vez el bienestar de las personas con el bienestar de la naturaleza. Sería uno de los pocos ejemplos que hay…

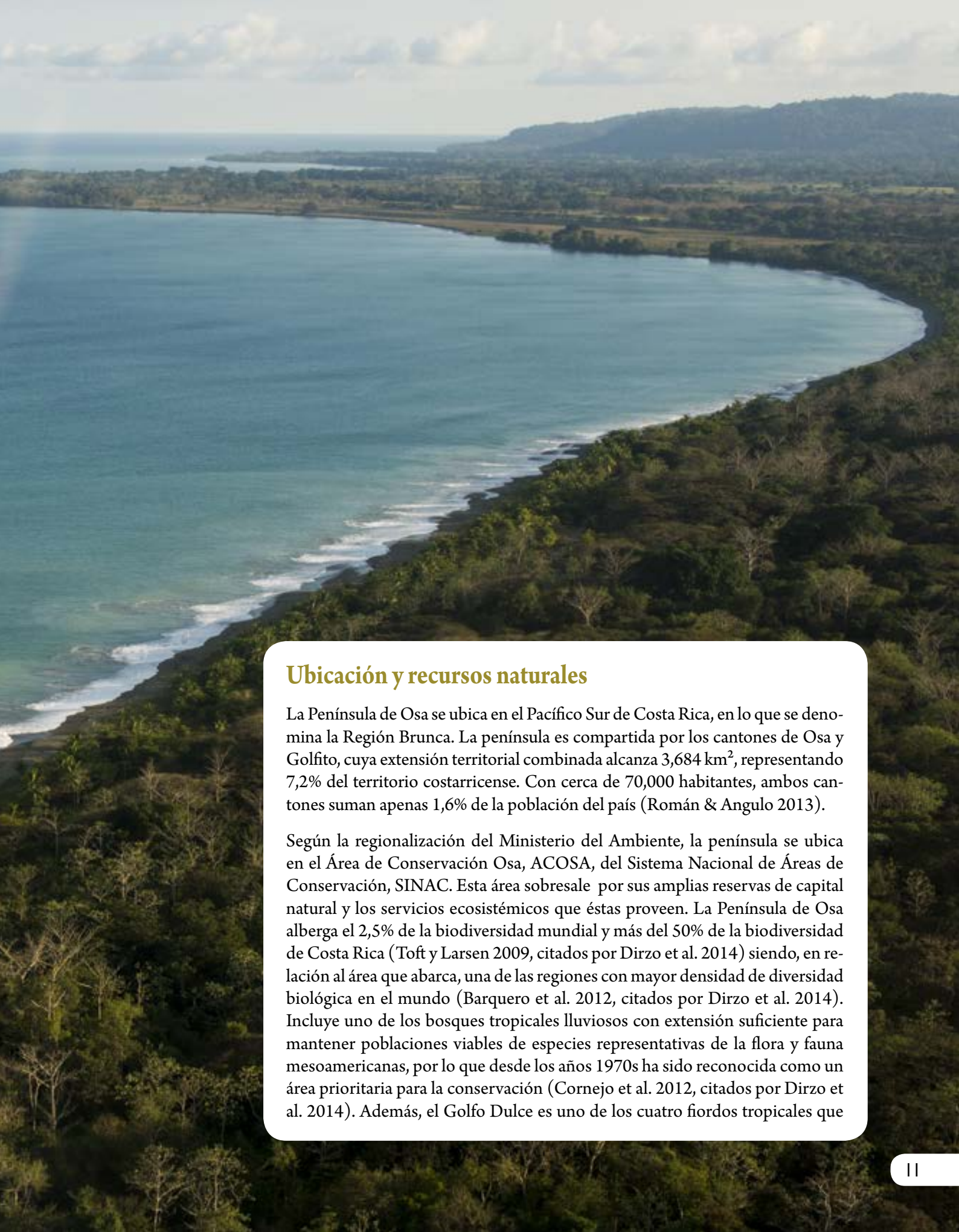
Muchos deseos de éxito para Caminos de Osa,



Prof. William H. Durham
Bing Professor in Human Biology, Emeritus
Senior Fellow, Woods Institute for the Environment

El contexto de la Península de Osa





Ubicación y recursos naturales

La Península de Osa se ubica en el Pacífico Sur de Costa Rica, en lo que se denomina la Región Brunca. La península es compartida por los cantones de Osa y Golfito, cuya extensión territorial combinada alcanza 3,684 km^2, representando 7,2% del territorio costarricense. Con cerca de 70,000 habitantes, ambos cantones suman apenas 1,6% de la población del país (Román & Angulo 2013).

Según la regionalización del Ministerio del Ambiente, la península se ubica en el Área de Conservación Osa, ACOSA, del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, SINAC. Esta área sobresale por sus amplias reservas de capital natural y los servicios ecosistémicos que éstas proveen. La Península de Osa alberga el 2,5% de la biodiversidad mundial y más del 50% de la biodiversidad de Costa Rica (Toft y Larsen 2009, citados por Dirzo et al. 2014) siendo, en relación al área que abarca, una de las regiones con mayor densidad de diversidad biológica en el mundo (Barquero et al. 2012, citados por Dirzo et al. 2014). Incluye uno de los bosques tropicales lluviosos con extensión suficiente para mantener poblaciones viables de especies representativas de la flora y fauna mesoamericanas, por lo que desde los años 1970s ha sido reconocida como un área prioritaria para la conservación (Cornejo et al. 2012, citados por Dirzo et al. 2014). Además, el Golfo Dulce es uno de los cuatro fiordos tropicales que

existen en el mundo (Toft y Larsen 2009, citados por Dirzo et al. 2014). Al norte de la península, el Humedal Nacional Térraba-Sierpe es el mayor humedal natural protegido en el país.

Contexto económico y social

La zona se destaca por sus aparentes contradicciones entre crecimiento y conservación. Desde finales de 1930s, el Estado costarricense ha promovido grandes monocultivos, primero el banano y actualmente la palma africana. También, en la década de 1970s, el mismo Estado comprometió amplias extensiones del territorio a la conservación, creando en 1975 el Parque Nacional Corcovado (42,570 hectáreas terrestres y 5,375 marinas) y en 1979 la Reserva Forestal Golfo Dulce (casi 70,000 hectáreas). Esta dualidad explica en gran medida la dinámica social, económica y ambiental de la región en la actualidad, ya que la manera en que se ha implementado el modelo de conservación dificulta en gran medida la prosperidad de las comunidades.

La principal actividad productiva de la zona es la agricultura, donde el cultivo de palma africana se viene expandiendo en detrimento del arroz y del ganado, aunque la frontera agrícola ve restringido su avance (Román & Angulo 2013). Por otro lado, el turismo de naturaleza ha venido creciendo en las últimas dos décadas, asociado principalmente al Parque Nacional Corcovado y a otros atractivos de la región.

En un contexto de gran riqueza biológica y de una actividad económica que gira en torno a la producción agropecuaria y al turismo, las comunidades enfrentan desafíos y oportunidades para lograr mayor bienestar y calidad de vida. En el campo de la salud, el incremento en el embarazo adolescente y la adicción a las drogas y al alcohol en jóvenes afectan en forma severa el tejido social de las comunidades y causan gran preocupación entre los pobladores (Gaffikin 2013). En cuanto a la educación, las tasas de abandono de los estudios aumentan dramáticamente a medida que los estudiantes avanzan en el sistema, debido principalmente a poca relevancia para el mercado laboral de los grados más avanzados. Una educación poco diversificada, sumada a la escasez de empleo en la región, hace que muchos no vean la necesidad de seguir estudiando (Menke & Carnoy 2013).

También hay oportunidades, como lo muestra el análisis de las percepciones de los líderes locales de la Península de Osa acerca de los recursos y necesidades de sus comunidades (Hunt et al. 2013). Según los resultados, los líderes de la comunidades de la península y otros sectores de ACOSA identifican a la naturaleza como la principal fortaleza en la región, seguida de la identidad cultural. El estudio reveló que la acción y participación colectivas son activos de la zona que se reflejan en las numerosas organizaciones locales que trabajan en

temas como agua, educación, iglesias, deportes y otros. También se encontró en los líderes una percepción favorable del turismo como actividad altamente sostenible en lo ambiental y lo económico. El estudio recomienda desarrollar las capacidades empresariales de la gente local por medio de incubadoras de pequeños negocios, así como fortalecer su capacitación y profesionalización en el campo del turismo (Hunt et al. 2013).

El turismo en la Península de Osa

Muchos turistas escogen como destino a la Península de Osa porque ésta cuenta con un 80% de su territorio bajo conservación y alberga el 2,5% de las biodiversidad del planeta. Sin embargo la actividad se concentra en pocos oferentes de servicios, enfocándose principalmente en Parque Nacional Corcovado, con un aumento en la visitación que lo ha venido saturando. Lastimosamente, las comunidades del centro de la Península se han convertido en sitios de paso, quedándose rezagadas en sus ofertas turísticas. La actividad sufre además de problemas endémicos que frenan la participación de los actores locales en el turismo y sus beneficios: La falta de consolidación de la región como un destino integral con una imagen definida, débil autoestima entre los pobladores, falta de una clara identidad cultural, insuficiente calidad de los productos y servicios turísticos y pobres canales para la comercialización. También hay que agregar la carencia de un acompañamiento técnico y estratégico más allá de eventos puntuales de capacitación y la falta de una plataforma de autogestión regional (RBA, 2015, com. per.)

Es posible mejorar las perspectivas del turismo en la Península de Osa para que éste contribuya con la conservación de la biodiversidad, así como con elevar la calidad de vida de los pobladores. Esto pasa por desarrollar los atractivos, mejorar la calidad de los productos y servicios locales, armar una oferta de experiencias atractivas para el mercado, fortalecer los encadenamientos comerciales y generar oportunidades para las familias que conviven con la rica biodiversidad de la región. Es en este marco que la alianza “Caminos de Liderazgo” promueve el desarrollo del destino turístico sostenible “Caminos de Osa”, como una oportunidad para promover el desarrollo local integral y sostenible.

El giro de conservación a producción local sostenible

El inicio del cambio (los años 90)

En la Península de Osa conviven varias ONG que trabajan tanto en sus sectores terrestre y marino y que fueron originalmente creadas con fines de conservación. Si bien es cierto algunas de ellas vienen apostando al apoyo de las actividades productivas sostenibles desde finales de los 80, es cada vez más evidente el giro que se ha venido dando en casi todas ellas durante la última década (2007-2014), de un trabajo enfocado en conservación a otro que apunta a la creación de capacidades, apoyo a emprendimientos locales y mecanismos de microcrédito para grupos de base.

La premisa de este trabajo es que un mayor bienestar con sostenibilidad de los pobladores locales contribuye en el largo plazo a una conservación más efectiva de la biodiversidad y de las áreas silvestres protegidas. Una rica experiencia en este sentido se viene desarrollando desde la segunda mitad de la década del 2000 y sirve de base a los esfuerzos realizados por Caminos de Liderazgo a partir de 2014.

Desde 1987, con el apoyo del Programa Forestal Tropical del Fondo Mundial de la Naturaleza (WWF), la Fundación Neotrópica desarrolló en la Península de Osa el proyecto BOSCOSA, cuya sede estuvo en la estación de campo en Agua Buena de Rincón (hoy Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos).

Esta iniciativa buscó reducir la conflictividad social y la presión sobre los recursos naturales, promoviendo actividades productivas sostenibles tales como ecoturismo y modelos forestales comunitarios, así como con educación ambiental (Aguilar et al. 2013). Los logros en turismo incluyeron el desarrollo de algunos senderos, la organización de un grupo de mujeres artesanas, la creación de hospedajes locales en Agua Buena y un hospedaje ecoturístico en Cerro Oro por COOPEUNIORO, organización dedicada originalmente a la extracción artesanal del oro. Por su parte, la Asociación Femenina de La Palma desarrolló un puesto de información turística gratuita y venta de artesanías producidas por el grupo (Aguilar et al. 2013). Estos esfuerzos no lograron mantenerse a lo largo del tiempo.

Nuevos abordajes con el nuevo siglo (2000-2004)

En la década de los 2000 se fue pasando de un abordaje enfocado en conservar -como lo fue la Campaña Osa- a otro donde la conservación se combina con actividades productivas sostenibles para mejorar el bienestar de los pobladores y aliviar la presión sobre los recursos naturales.

Un antecedente relevante fue la creación, en el año 2000, de la Coalición Técnica del Corredor Biológico Osa (CTCBO), conformada por Fundación Corcovado, Fundación Neotrópica, el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio), el Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales (CEDARENA), y ACOSA. Esta alianza buscó consolidar el Corredor Biológico Osa mediante la recuperación y protección de sus ecosistemas, para contar así con una zona de amortiguamiento en torno al Parque Nacional Corcovado. Estas entidades realizaron varios estudios técnicos desde sus diferentes áreas de especialidad, que luego sirvieron de base para constituir lo que más adelante se denominó la Campaña Osa (2003-2007) ya que, con la información generada, fue posible tocar la puerta de grandes donantes y solicitar recursos para una estrategia de conservación en Osa.

Otro antecedente importante fue el Proyecto "Liderazgo Juvenil Empresarial", desarrollado entre 2002 y 2004 por la Fundación Neotrópica, con el apoyo de la Fundación AVINA. Su propósito fue promover en la Península de Osa la creación de pequeñas y medianas empresas con criterios de calidad ambiental, beneficio social y rentabilidad económica. Para ello se brindó capacitación a un grupo de hombres y mujeres jóvenes en temas empresariales y se dio apoyo en el diseño de sus planes de negocios. De las 20 iniciativas participantes, 13 se enfocaron en actividades asociadas al ecoturismo. De los emprendimientos resultantes, hoy día sobresalen Danta Corcovado Lodge, Finca Kobo y Chontal Lodge. También se formó la Asociación de Emprendedores para el Desarrollo Responsable, ASEDER que, aunque en la actualidad está inactiva, sus socios se

mantienen en comunicación y forman parte de diferentes grupos locales. Este proyecto demostró la motivación de los pobladores por abrazar el turismo de pequeña escala como una opción productiva.

La Campaña Osa (2003-2007)

La importancia global de la Península de Osa y los múltiples factores que amenazaban su biodiversidad llevaron a la Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación, CRUSA, a conformar la "Campaña Osa", una alianza estratégica con el Gobierno de Costa Rica (SINAC/ACOSA), socios internacionales (CI, TNC), organizaciones no gubernamentales (Fundación Corcovado, Fundación Neotrópica, INBio, CEDARENA) y líderes del sector empresarial, para gestionar recursos de asistencia técnica y financiera de grandes donantes, que asegurasen la conservación de la biodiversidad de Osa para futuras generaciones, mediante la creación del Corredor Biológico Osa, conectando el Parque Nacional Corcovado, la Reserva Forestal Golfo Dulce y el Parque Nacional Piedras Blancas.

El propósito original de la Campaña Osa fue consolidar un fondo patrimonial para evitar la constante dependencia de recursos externos, sujetos a vaivenes políticos o coyunturales. El ingreso de una importante donación por parte de la Fundación Moore permitió invertir parte de esos recursos en atender la crisis que había generado la salida de unos 50 guardaparques. Así, desde inicios de 2006 se nombraron 57 guardaparques y se logró bajar la caza furtiva en las áreas protegidas. El aporte de la Fundación Moore se canalizó a través de TNC, entidad que ejecutó la mayoría de esos recursos con prioridades de conservación.

La Campaña Osa también trabajó en la recaudación a nivel nacional, con el apoyo de un comité conformado por varias empresas privadas. A principios del 2007 se lanzó una campaña innovadora llamada "Osa en tu Piel", que consistió en la venta en supermercados y tiendas de tatuajes adheribles con figuras de animales, la que recaudó unos US$250,000.

Del 2003 al 2007, la campaña logró captar cerca de US$19,200,000, de los cuales US$1,500,000 se destinó al fondo patrimonial del Fideicomiso para la Conservación de Osa (Fideicomiso Osa) y el resto se ejecutó en proyectos de conservación. Hoy día el fondo patrimonial suma US$1,700,000 y sus rendimientos anuales alcanzan los US$100,000, los cuales se invierten en apoyar las estrategias de ACOSA. Su administración es responsabilidad de la Fundación CRUSA y las decisiones acerca de qué financiar las toma un Comité de Administración integrado por CRUSA, TNC, CI, SINAC y un quinto miembro que cambia periódicamente.

Los principales resultados de la Campaña Osa fueron los siguientes:

- La Península de Osa volvió a ponerse en el mapa nacional e internacional como un destino atractivo para donaciones.
- No fue posible dar una solución en el largo plazo a ninguno de los problemas de las áreas protegidas. Por ejemplo, la contratación de guardaparques y el mantenimiento de equipo y vehículos no fue sostenible.
- Quedó en evidencia la necesidad de atender no solo la conservación sino también la pobreza en las comunidades, ofreciendo opciones que ayudasen a los pobladores a mejorar su bienestar.

La última década (2007-2014)

Después de la Campaña Osa hubo otra oleada de financiamiento representada por los Canjes de Deuda por Naturaleza Estados Unidos-Costa Rica, que se implementan a nivel nacional: Canje I (2007) y Canje II (2010). En conjunto, estos dos acuerdos proporcionaron más de US$50,000,000 para la conservación de los bosques tropicales de Costa Rica. El Canje de Deuda II, administrado por la Asociación Costa Rica Por Siempre, se enfoca en financiar la consolidación de las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Por su parte, el Canje de Deuda I abordó de manera mucho más concreta el fomento a las actividades productivas sostenibles en Osa, financiando propuestas presentadas por la Fundación Corcovado, la Fundación Neotrópica y FUNDAOSA. El Canje I es administrado por el INBio y su Comité incluye a TNC, CI, la Embajada de los EUA, Universidad EARTH

y la División de Cooperación Internacional del SINAC. Este Canje refleja el cambio de corriente a nivel internacional de solo conservación a incluir actividades productivas.

A partir del 2007 se fue evidenciando cada vez más la apuesta por las actividades productivas sostenibles como parte del abordaje de conservación para la Península de Osa, con diferentes iniciativas impulsadas por varias ONG que trabajan en la zona, así como por la Universidad de Costa Rica (UCR).

Entre 2006 y 2007 la Fundación Neotrópica desarrolló un proyecto en asocio con el Sindicato de Productores Independientes del Cantón de Osa (SIPRAICO) y con el apoyo económico de TNC. Este consistió en el diseño de planes de negocios sostenibles, donde más de la mitad de las iniciativas se relacionaban con ecoturismo, mientras que el resto se enfocó en actividades agropecuarias y ganadería. Un resultado fue el acercamiento entre la población organizada y las ONG conservacionistas que operan en Osa, cuyas relaciones se habían caracterizado por controversias y diferencias profundas.

Como parte de un Programa de Conservación de Tortugas Marinas, desde 2007 la Fundación Corcovado se dio a la tarea de demostrar que una nidada de huevos vale más en la playa que en un restaurante. La estrategia fue vincular actividades productivas locales con la conservación de quelonios en las comunidades de El Progreso, Los Ángeles y Agujitas. Para ello implementó un programa de formación en turismo e inglés y desarrolló varias actividades de conservación cómo rondas de vigilancia de playas, traslado de nidos y la construcción de un criadero de tortugas. La iniciativa contó con financiamiento de Humane Society International (HSI), de La Paloma Lodge y de turistas. Las comunidades también aportaron trabajo voluntario y donaron un terreno para el criadero de tortugas y el centro de formación.

En 2008-2009 la Fundación Neotrópica ejecutó el proyecto "Empoderamiento Local en Ecoturismo: Eje de la Sostenibilidad en Osa" , que buscó contrarrestar la fuerte presión que sufren los jóvenes para emigrar y desarrollar sus vidas lejos de su lugar de origen. El proyecto ofreció capacitación como guías naturalistas locales especializados a 19 jóvenes de Osa y Golfito, incentivándolos tanto a incorporarse al mercado laboral local como a desarrollar negocios propios. El financiamiento fue aportado por Hewlett Packard (HP) y los fondos fueron administrados por CRUSA.

Otro actor con presencia en la zona es la Universidad de Costa Rica, con su Programa Institucional Osa-Golfo Dulce (PiOsa). Desde el 2009 éste ha venido trabajando con la Asociación de Desarrollo Integral de Rancho Quemado en iniciativas de emprendimientos locales para mejorar los ingresos familiares y erradicar problemas ambientales. Ese año, con el propósito de apoyar la ofer-

ta local existente de hospedaje, alimentación y excursiones, un equipo de jóvenes estudiantes y graduados de diferentes carreras universitarias diseñó y construyó el Sendero Osa, administrado por la Asociación, que permite a los turistas conocer un bosque tropical primario. Con el apoyo del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, Fundación Corcovado y Fundación Neotrópica, PiOsa también ofreció a los emprendedores capacitación en administración y turismo.

En 2008, con financiamiento de CRUSA, la Fundación MarViva inició un proceso para apoyar opciones productivas en comunidades costeras del Área de Conservación Osa, ACOSA. Durante la primera fase (2008-2010), se trabajó a través de FUNDES, con actores provenientes principalmente del área que va de Dominical a Cortés. Se elaboraron 24 planes de negocios para emprendedores, se crearon y fortalecieron empresas de crédito comunal con el apoyo de la Fundación Integral Campesina, FINCA y se generó información socio-ambiental para la zona. Mediante un Convenio entre MarViva y la Escuela de Administración Agropecuaria del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), se dio acompañamiento a nueve emprendimientos en la implementación de algunas de las acciones definidas en sus planes. Aunque los resultados alcanzados en la primera fase fueron parciales en relación al fortalecimiento de los emprendimientos, MarViva y CRUSA acumularon experiencia valiosa acerca de cómo abordar este tipo de iniciativas y que sirvió de base para la segunda fase.

La segunda fase (2011-2013) se denominó "Fortalecimiento de organizaciones comunitarias que apoyen la conservación de los recursos marino-costeros desarrollando actividades económicas sostenibles en ACOSA", e incluyó a la Península de Osa y al sector de Pavones. Esta fase buscó consolidar los emprendimientos que en la primera fase habían mostrado mayor compromiso y potencial de éxito empresarial. También se buscó fortalecer organizaciones locales de usuarios directos de los recursos marinos interesadas en integrarse a la toma de decisiones e implementación de acciones para su conservación y uso sostenible. Con los emprendimientos se trabajó en buenas prácticas productivas de pesca y turismo, en el manejo del recurso marino-costero, en acciones de responsabilidad socioambiental y en el desarrollo de cadenas de valor. Esta segunda fase generó resultados muchos más concretos, principalmente en cuanto a la consolidación de algunas microempresas dedicadas a servicios turísticos de bajo impacto ambiental.

Entre 2011 y 2013 tuvo lugar otro proceso implementado por la Fundación Neotrópica y la Fundación Corcovado, con el auspicio de TNC y fondos del Canje de Deuda I. Este permitió a emprendedores de la Península de Osa fortalecer sus capacidades en Turismo Rural Comunitario (TRC) y recibir apoyo en el diseño de sus planes de negocios. El proceso culminó con el establecimiento de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Emprendedores en Turismo Rural Comunitario de la Península de Osa, COOPETURIC, fundada en el 2012 por un gru-

po de emprendedores1 de negocios familiares de turismo rural comunitario de varias comunidades (actualmente hay nueve activos). Estos emprendimientos protegen en conjunto más de 900 hectáreas de bosque, de las cuales el 80% es bosque primario y representa el 10% del total conservado en Costa Rica a través del TRC. Con el propósito de fortalecer la comercialización, COOPETURIC fundó Osa Rural Tours, un turoperador especializado en la oferta de Osa.

En el 2011, la Fundación Corcovado firmó un convenio con la Inter-American Foundation, IAF, (http://www.iaf.gov) para crear el Fondo de Apoyo Comunitario para Osa, FACOSA. Su objetivo es financiar proyectos en las comunidades de Los Planes, Rancho Quemado y El Progreso, orientados a mejorar los niveles de empleo e ingreso, así como a fortalecer las capacidades técnico-productivas y empresariales de esas comunidades. Cada parte contribuyó con un 50% de los fondos: La Fundación Corcovado aportó recursos recaudados en eventos y sitios en línea, mientras que la IAF contribuyó con fondos de contrapartida.

Desde el sector gubernamental también han habido algunos aportes. Uno de ellos es el programa "Avancemos Mujeres" de INAMU-IMAS, que en 2012 apoyó en Rancho Quemado a 16 emprendimientos administrados por mujeres. Otra entidad pública que ha ofrecido apoyo en la zona es el INA, por medio de capacitaciones en manipulación de alimentos, cocina para microempresarios y temas de administración.

En el 2013 el Consejo Local Peninsular impulsó un proyecto denominado "Emprendimientos y Biodiversidad en la Península de Osa, empresas más valiosas que el oro", financiado por el Fideicomiso Osa. Este buscó atender el problema social

1 Los emprendimientos que fundaron COOPETURIC son: Agroforestal La Tarde, Aguas Ricas Lodge, Cabinas Rancho Verde, Cinta Blanca Adventures, Descubre la Naturaleza, Jacana Tours, Laguna Chocuaco Lodge, Las Minas Tent Camp, Madre Selva, Sierpe Azul Tours y Verde Azul Tours.

Lecciones aprendidas

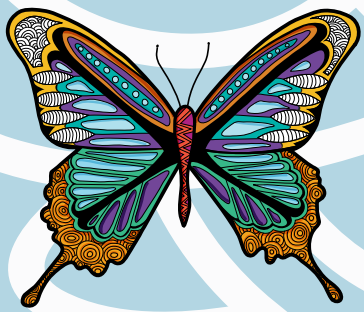
- Invertir sólo en el fortalecimiento de pequeñas empresas locales es insuficiente. Para tener acceso al mercado y lograr que el cliente llegue, es indispensable completar la cadena de comercialización. Esto es necesario para lograr que los negocios se mantengan en el tiempo y prosperen, una vez que los proyectos de cooperación hayan finalizado.
- Aunque los proyectos han invertido muchos recursos en actividades productivas y planes de negocios, siguen haciendo falta aspectos importantes como el fortalecimiento de la autoestima de la gente local, calidad en los productos y servicios y una clara identidad cultural a nivel de la región.
- El trabajo de numerosas organizaciones y proyectos en la Península de Osa durante más de 15 años ha creado algún nivel de capacidad y experiencia en muchos miembros de las comunidades. Esto permite construir sobre los aportes que ya se han dado y terminar de cerrar la brecha para dotar a Osa de una economía verde y de un modelo exitoso de desarrollo sostenible.

de las familias de la región y reducir las amenazas sobre el Parque Nacional Corcovado, financiando emprendimientos sostenibles, rentables, legalmente viables y que agregasen valor a la biodiversidad. Lo novedoso de esta iniciativa es que se invitó a participar a integrantes de grupos de presión como cazadores, madereros y extractores de oro, u oreros. La entidad seleccionada para ofrecer la capacitación fue FUNDES (http://www.fundes.org), cuya función fue dotar a los participantes de herramientas para formar sus propios negocios. En enero de 2014, 24 participantes concluyeron el proceso con el diseño de planes de negocios enfocados en servicios turísticos (cabinas, áreas de acampar, excursiones) y servicios de soporte para el turismo y el consumo local (fábrica de tortillas, talleres de costura, sodas, panaderías, otros). Algunos de estos emprendimientos requirieron de acompañamiento para lograr conectarlos con el mercado.

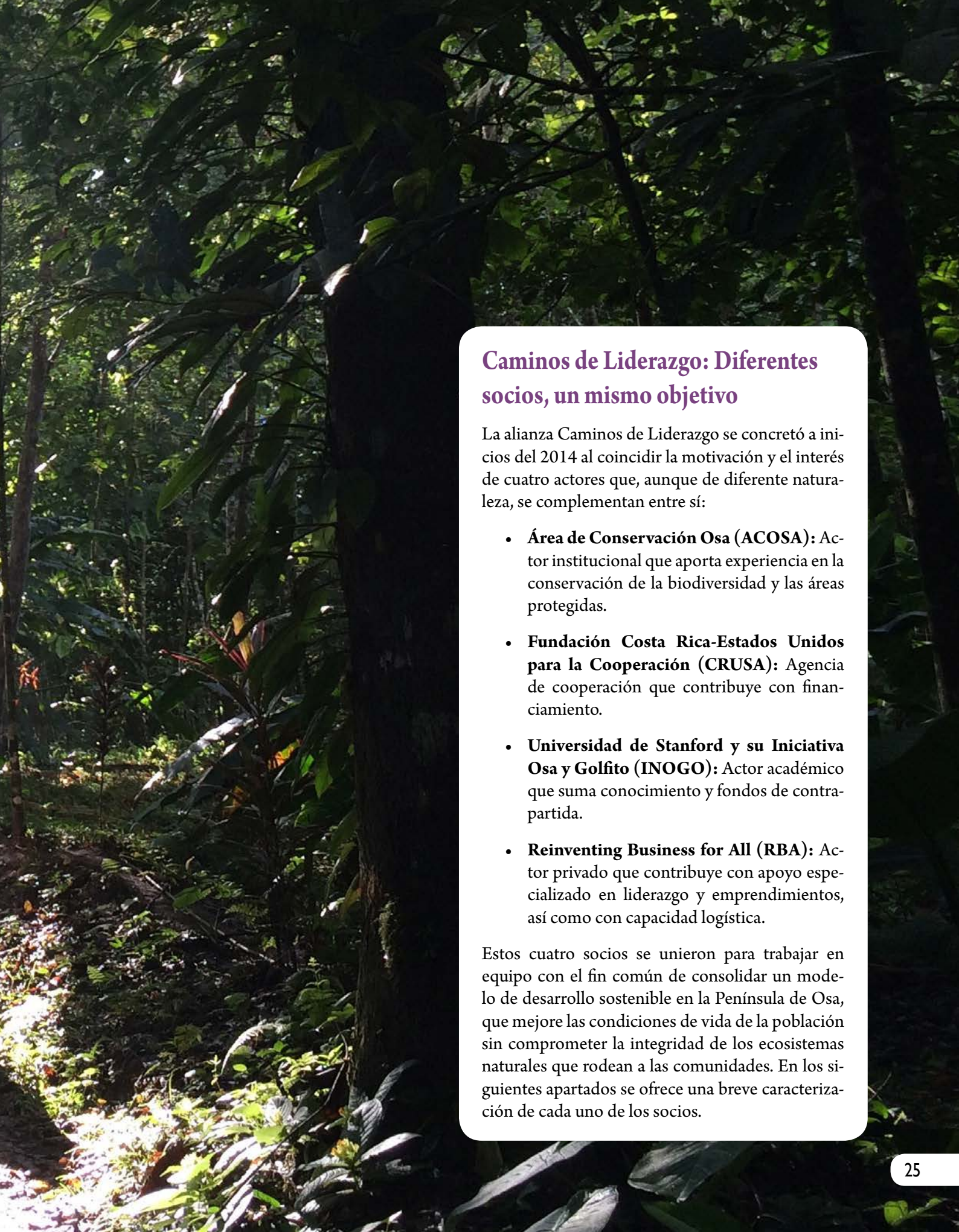
Todas estas iniciativas marcaron un giro importante hacia un enfoque en emprendimientos locales y producción sostenible como parte de una amplia estrategia de conservación. Hubo diferentes niveles de avance en los siguientes campos:

Principales aportes de los proyectos al turismo en la región:

- Fortalecimiento de capacidades administración, emprendimiento y turismo.
- Capacitación para guías turísticos locales.
- Apoyo a emprendimientos de individuos y familias locales.
- Diseño de planes de negocios.
- Acciones de comercialización.
- Oportunidades para jóvenes y mujeres.



La alianza “Caminos de Liderazgo”



Caminos de Liderazgo: Diferentes socios, un mismo objetivo

La alianza Caminos de Liderazgo se concretó a inicios del 2014 al coincidir la motivación y el interés de cuatro actores que, aunque de diferente naturaleza, se complementan entre sí:

- **Área de Conservación Osa (ACOSA):** Actor institucional que aporta experiencia en la conservación de la biodiversidad y las áreas protegidas.
- **Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA):** Agencia de cooperación que contribuye con financiamiento.
- **Universidad de Stanford y su Iniciativa Osa y Golfito (INOGO):** Actor académico que suma conocimiento y fondos de contrapartida.
- **Reinventing Business for All (RBA):** Actor privado que contribuye con apoyo especializado en liderazgo y emprendimientos, así como con capacidad logística.

Estos cuatro socios se unieron para trabajar en equipo con el fin común de consolidar un modelo de desarrollo sostenible en la Península de Osa, que mejore las condiciones de vida de la población sin comprometer la integridad de los ecosistemas naturales que rodean a las comunidades. En los siguientes apartados se ofrece una breve caracterización de cada uno de los socios.

Área de Conservación Osa, ACOSA

El Área de Conservación Osa, ACOSA, es una de las 11 regiones administrativas de conservación en las que se divide el país y que componen el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, SINAC. Se ubica en la zona sur del país y dentro de ella se halla la Península de Osa. Por su posición geográfica, constituye el extremo natural de dispersión de especies del norte y del sur del continente, por lo que ofrece una muestra de lo más representativo de la riqueza ecológica del país. La biodiversidad de ACOSA es muy rica en especies terrestres y marinas, endémicas o en peligro de extinción. Restos de gran valor arqueológico evidencian que la zona estuvo habitada en tiempos precolombinos.

ACOSA es responsable tanto de la administración y preservación de la biodiversidad y de los recursos naturales en general, como de la promoción del desarrollo sostenible de las comunidades en su entorno. Existen en su territorio varias áreas silvestres protegidas, destacándose el Parque Nacional Corcovado, el Parque Nacional Piedras Blancas, la Reserva Biológica Isla del Caño, el Humedal Nacional Térraba-Sierpe y la Reserva Forestal Golfo Dulce.

Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación, CRUSA

La Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA) es una entidad privada costarricense y sin fines de lucro, orientada al apoyo de proyectos y la gestión de iniciativas de largo alcance, alianzas y redes de cooperación. El retiro de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos, USAID de Costa Rica en 1996 marcó el nacimiento de CRUSA. Ese año, gracias a un Acuerdo de Fondo Patrimonial entre los gobiernos de Costa Rica y Estados Unidos, se dotó a CRUSA de capital y se abrió la recepción de recursos para completar lo que hoy constituye el Fondo Patrimonial de la Fundación.

Hoy día, CRUSA contribuye activamente a la mejora en la calidad de vida de los costarricenses y al desarrollo sostenible del país. Fue precisamente de la Fundación CRUSA de donde vino la idea de crear Caminos de Osa.

Iniciativa Osa y Golfito, INOGO

Hacia el 2010, algunos distinguidos ciudadanos de Costa Rica y los Estados Unidos interesados en la Península de Osa, su biodiversidad y su gente, estuvieron dialogando acerca del futuro de esa región. Entre estos estaban Lee Stein, de California, y Luis Diego Escalante, de Costa Rica. Les preocupaba que los esfuerzos de conservación que se venían realizando desde décadas

atrás no hubieran tenido resultados contundentes y se cuestionaban si las nuevas generaciones -incluyendo a sus propios nietos- podrían conocer y experimentar las riquezas naturales y culturales de esa zona en unos 20 o 30 años.

Decidieron ponerse en acción y trabajar con otras personas de ambos países en la búsqueda de recursos. Además, se dieron a la tarea de identificar una universidad de alto nivel, con capacidad para proponer opciones viables para el desarrollo sostenible de la región y generar mayor calidad de vida para los pobladores, todo esto de la mano con una conservación exitosa en el largo plazo.

Como resultado, lograron el compromiso de un donante y despertaron el interés del Stanford Woods Institute for The Environment, de la Universidad de Stanford, California. Aquí se integró a la iniciativa el Profesor William H. Durham, antropólogo, quién a su vez invitó al Profesor Rodolfo Dirzo, biólogo, ambos con amplia experiencia de trabajo en Costa Rica y en Osa. Desde un inicio, su intención fue construir sobre los muchos esfuerzos previos en la región y trabajar de la mano con los líderes locales para definir con ellos el futuro que deseaban para sus familias y comunidades, así como identificar acciones para avanzar en la dirección deseada. Este esfuerzo se denominó Iniciativa Osa y Golfito, INOGO, en referencia a los dos cantones que ocupan la Península de Osa, e integró tanto las dimensiones socioculturales de la región como sus ecosistemas terrestres y marinos. Entre el 2011 y el 2014, INOGO desarrolló una primera fase dialogando con los actores locales, analizando las necesidades y oportunidades para el desarrollo sostenible y diseñando escenarios futuros alternativos para la región y sus pobladores. Los resultados mostraron que, en general, a pesar de la presencia de numerosas ONG y organizaciones comunales en la región, éstas no trabajaban juntas ni se comunicaban unas con otras. También se detectó la

Lecciones aprendidas

- El trabajo mancomunado de cuatro socios tan diferentes funcionó porque éstos se comprometieron a conocerse mejor, comunicarse fluidamente y con transparencia, asumir compromisos unos con otros, cumplir con los mismos y rendir cuentas de su trabajo.
- Cada socio individualmente no hubiera podido sacar adelante la tarea. Estos lograron construir una visión compartida y un fin común, integrando sus capacidades técnicas, conocimiento, red de relaciones y financiamiento en un mismo proceso de desarrollo local sostenible.
- Para contribuir en la superación de los problemas endémicos de la Región, los socios aprendieron que el proyecto debía diseñarse más allá de eventos puntuales de capacitación. Decidieron enfocarse en fortalecer la autoestima y el liderazgo entre los participantes, construir una cadena de comercialización que dé salida a los diferentes productos y servicios, consolidar un destino regional integral con una imagen definida y montar una estructura de autogestión regional con acompañamiento técnico y estratégico.

necesidad de fortalecer el liderazgo con un enfoque en el desarrollo del capital social (Hunt, Menke & Durham 2013), que es el que emerge de la interacción entre los actores y permite el acceso a los agentes de poder (representantes de ONG, funcionarios públicos, políticos, y otros).

Desde el 2014, INOGO pasó a una segunda fase donde se integró a la alianza Caminos de Liderazgo, cuyo fin es fomentar el desarrollo de habilidades en los líderes de la región. También viene desarrollando el Programa de Liderazgo Ambiental e Idioma de Stanford (SELAL) bajo la conducción del Profesor Durham, que busca promover la conciencia y la acción ambiental y facilitarle a los jóvenes el acceso al empleo a través del turismo local. INOGO desarrolla además el Laboratorio de Palma (LAPA), dirigido por el Profesor Dirzo, que explora las ventajas de la diversificación biológica de las plantaciones de palma aceitera.

Reinventing Business for All, RBA

RBA es una empresa consultora que impulsa la competitividad de organizaciones, a través del diseño e implementación de modelos de negocio innovadores, creando valor a las empresas y a sus públicos de interés. Su historia se remonta al año 1994 cuando se inauguró el Hotel Punta Islita, ubicado en un precioso pero muy aislado lugar de la Península de Nicoya. La comunidad de Islita carecía de infraestructura y servicios públicos y sus habitantes no tenían oportunidades de educación. El programa de Responsabilidad Social del hotel introdujo un modelo de desarrollo integral fundado en la capacitación del personal y de los miembros de las comunidades, la regeneración del medio ambiente, los encadenamientos económicos y el desarrollo artístico y cultural. Tras 15 años de trabajo continuo, el pueblo de Islita se transformó, posicionando al hotel en el plano turístico a nivel mundial. En 2008 nació RBA a partir de la experiencia de Punta Islita y de la sistematización de su modelo de desarrollo y sostenibilidad. Hoy día, RBA diseña e implementa estrategias y proyectos de desarrollo sostenible, formación corporativa y responsabilidad social empresarial para organizaciones del sector público y privado.

Proceso de conformación de la alianza (2014)

INOGO había aprendido de su fase I que la clave del desarrollo sostenible de la región estaba en las mismas comunidades locales, con sus organizaciones, líderes y empresas. Paralelamente, CRUSA había llegado a la misma conclusión y, de la mano con RBA, estaba diseñando un proyecto en esa línea denominado Caminos de Osa, con enfoques como liderazgo y acceso a mercados. RBA sugirió como aspecto fundamental el fortalecimiento de líderes y su integración en una organización de gestión del destino como figura de gobernanza.

Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre "Caminos de Osa"

A medida que INOGO, CRUSA y RBA intercambiaban sus ideas y proyectos para la Península de Osa, se fueron dando cuenta de que los públicos meta con los que deseaban trabajar eran los mismos y que sus objetivos y temas de interés se parecían. Esto llevó a las tres organizaciones a tomar la decisión de trabajar en forma conjunta. A ellas se sumó ACOSA, dada su importancia estratégica como uno de los principales actores institucionales con presencia en la región. La alianza se denominó "Caminos de Liderazgo" y fue concebida como un programa que, aunque nació pensando en la Península de Osa, eventualmente podría trabajar en otras regiones.

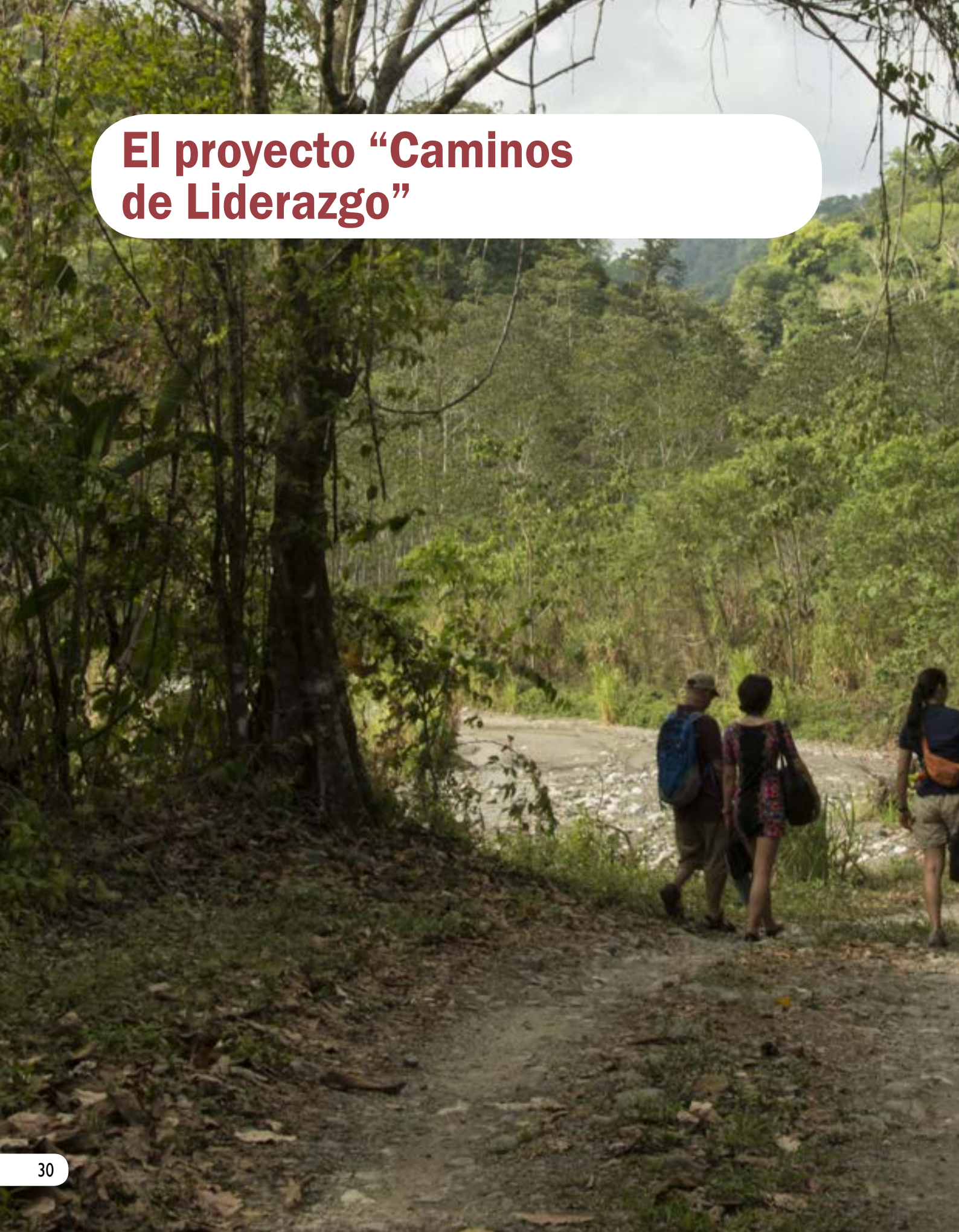
Los cuatro aliados terminaron de concretar "Caminos de Liderazgo", un proyecto concebido para fortalecer capacidades de liderazgo en personas provenientes de comunidades de toda la Península de Osa. Se esperaba integrar a líderes ya reconocidos y que, a la vez, fueran emprendedores turísticos, por lo que también se consideró el tema de acceso al mercado. Se buscaba además desarrollar el capital social fomentando relaciones entre los participantes, de manera que pudieran pasar tiempo juntos, interactuar, conocerse y vincularse en un fin común, con una visión regional. Durante la ejecución del proyecto, RBA tendría un papel preponderante como facilitador entre las comunidades y los diferentes actores públicos y privados que se vendrían sumando a este esfuerzo. Por su parte, INOGO aportaría información y conexiones con personas e instituciones, así como recursos financieros para la implementación. CRUSA, en su papel de agencia de cooperación, aportaría financiamiento y ACOSA sumaría su experiencia y contactos en el territorio.

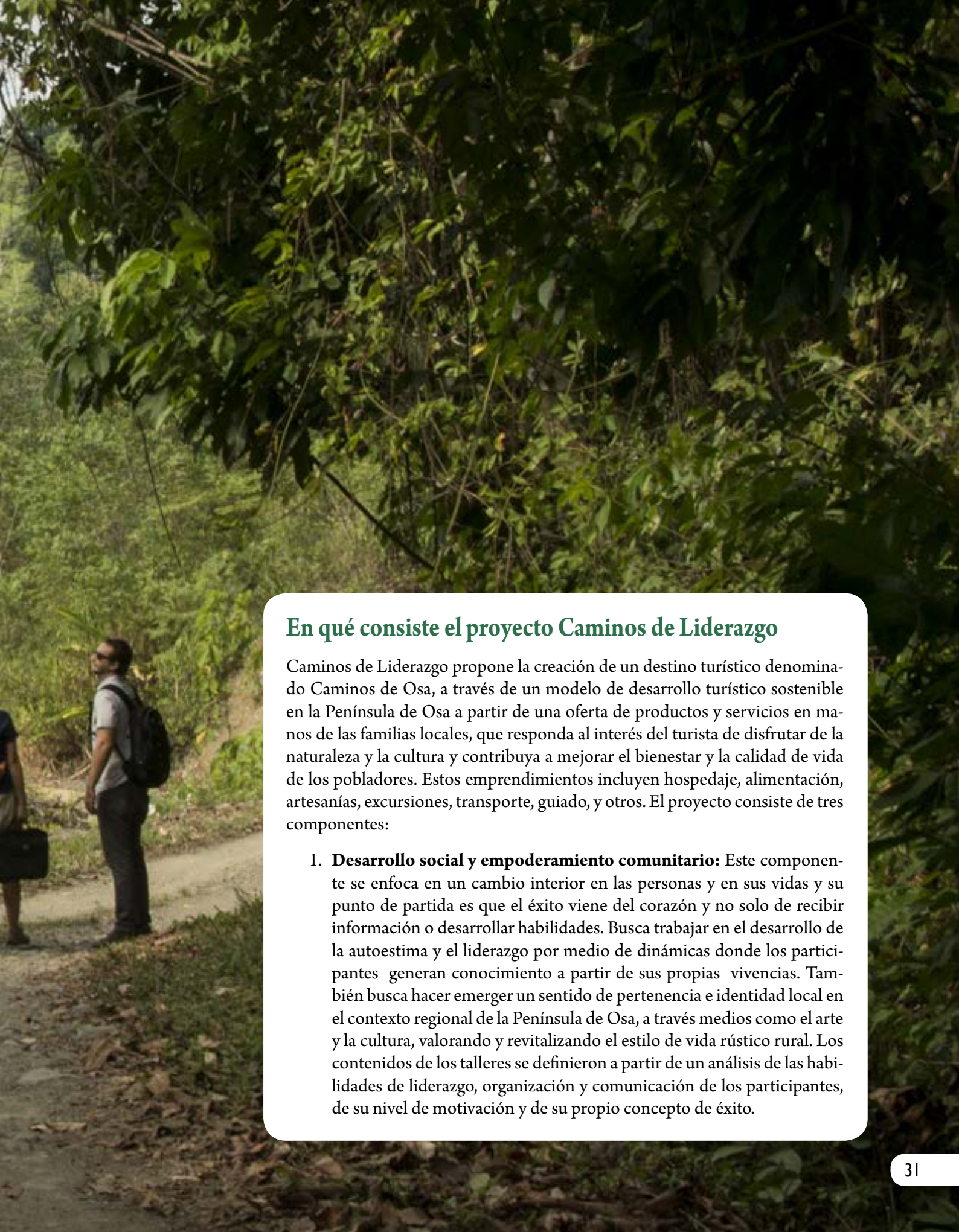
La Alianza se sustenta en la convicción conjunta de que la conservación futura de la Península de Osa y de su biodiversidad depende de la calidad de vida de su gente y de la consolidación de un modelo regional de economía verde.

Cronología de hechos relevantes

2013	• Nace la alianza Caminos de Liderazgo
Julio de 2014	• Inicia la primera generación
21 de febrero de 2015	• Se establece ACO y se elige a su primera Junta Directiva
26 junio de 2015	• Gradación de la primera generación
Julio de 2015	• Inicia la segunda generación
Enero de 2016	• Premio al Mejor Turismo Activo en FITUR, Madrid
Junio de 2016	• Graduación de la segunda generación

El proyecto “Caminos de Liderazgo”





En qué consiste el proyecto Caminos de Liderazgo

Caminos de Liderazgo propone la creación de un destino turístico denominado Caminos de Osa, a través de un modelo de desarrollo turístico sostenible en la Península de Osa a partir de una oferta de productos y servicios en manos de las familias locales, que responda al interés del turista de disfrutar de la naturaleza y la cultura y contribuya a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los pobladores. Estos emprendimientos incluyen hospedaje, alimentación, artesanías, excursiones, transporte, guiado, y otros. El proyecto consiste de tres componentes:

1. **Desarrollo social y empoderamiento comunitario:** Este componente se enfoca en un cambio interior en las personas y en sus vidas y su punto de partida es que el éxito viene del corazón y no solo de recibir información o desarrollar habilidades. Busca trabajar en el desarrollo de la autoestima y el liderazgo por medio de dinámicas donde los participantes generan conocimiento a partir de sus propias vivencias. También busca hacer emerger un sentido de pertenencia e identidad local en el contexto regional de la Península de Osa, a través medios como el arte y la cultura, valorando y revitalizando el estilo de vida rústico rural. Los contenidos de los talleres se definieron a partir de un análisis de las habilidades de liderazgo, organización y comunicación de los participantes, de su nivel de motivación y de su propio concepto de éxito.

"Caminos de Osa se acerca a lo que queremos hacer en nuestra comunidad pero con mayor exigencia. Aunque los procesos anteriores han sido buenos, Caminos de Osa nos ha permitido dar un salto más arriba, llegar a otro nivel, tener más compromiso y que el proyecto realmente camine: Ya no nos podemos echar para atrás".

Emprendedor de primera generación.

2. **Desarrollo del servicio y la infraestructura turística:** El punto de partida es el entusiasmo y el trabajo duro de pequeños emprendedores y sus familias de la Península de Osa que han decidido desarrollar sus propios negocios. Este bloque se enfoca en mejorar la calidad de la oferta de los emprendimientos por medio de capacitación y acompañamiento, de manera que puedan competir en el largo plazo. Busca también crear la cadena de valor del turismo con encadenamientos sólidos entre los emprendedores, permitiendo ofrecer mayor diversidad y paquetes integrales. En esta dirección, también se incluye un trabajo en alianza con destacadas turoperadoras nacionales para fortalecer la comercialización de la oferta. Un elemento fundamental es la creación de una organización de gobernanza local dotada de herramientas para gestionar el destino, dando seguimiento y sostenibilidad en el largo plazo (la que eventualmente se materializó como "Asociación Caminos de Osa", ACO).

3. **Conceptualización del destino:** Este componente se concentra en dar forma al concepto Caminos de Osa como destino turístico. En un proceso participativo, emprendedores definen su visión del desarrollo turístico para la región, así como la identidad del destino y la experiencia que se quiere compartir con el turista. Incluye la creación de una red de senderos que conectan atractivos naturales y culturales en la Península de Osa, permitiendo al turista disfrutar de la biodiversidad terrestre y marina e interactuar con los pobladores. Para definir las rutas, el equipo ejecutor e integrantes de los emprendimientos realizaron muchas visitas exploratorias al campo para corroborar la existencia y ubicación de los atractivos y su relación con los diferentes emprendimientos, así como para determinar las características de cada recorrido. Adicionalmente, estudiantes de Antropología de la Universidad de Stanford trabajaron con actores locales en la captura de aspectos interesantes de la historia local que agregasen valor a las rutas. Este conocimiento se integra como parte de los contenidos de la capacitación de los guías de Caminos de Osa.

Para más información, en los capítulos siguientes se desarrolla en detalle cada uno de estos tres componentes.

Caminos de Osa en breve

Situación inicial: Gran parte de los ingresos generados por el turismo se quedan en hoteles actuales cercanos a Corcovado o la costa y en las aerolíneas. Se busca que el derrame también vaya a las comunidades en el interior de la península.

Objetivo socioeconómico de "Caminos de Osa": Promover el desarrollo integral de las comunidades, por medio de un turismo que combine la naturaleza y la cultura, encadenándolos a lo largo de tres rutas de peregrinaje. Aquí juega un papel importante la Asociación Caminos de Osa, ACO, que buscar ser una voz para las necesidades de la región, un canal legítimo para lograr incidencia política y un gestor y comercializador del destino.

Objetivo ambiental de "Caminos de Osa": Contribuir con la conservación de las áreas protegidas de ACOSA, así como de sus servicios ecosistémicos.

Beneficiarios: 40 emprendimientos turísticos, cerca de 150 miembros de las familias, 5 turoperadoras locales, 50 emprendimientos locales no turísticos que sean complementarios, Asociaciones de desarrollo Integral, guías, turistas, otros.

Abordaje participativo: Es un proceso construido desde la comunidad, que busca que ésta sea la protagonista y la que asuma el liderazgo a través de la ACO. Se enfatiza en desarrollo personal , el empoderamiento y la autoestima.

Coordinación interinstitucional: Se trabaja de la mano con la institucionalidad del Estado, incluyendo Presidencia, MINAE, MEIC, ICT, IMAS, INAMU, Consorcio de Turismo, Consejo de Competitividad de la Región Brunca, y otras.

"La mejor manera es trabajar unidos y con Caminos de Osa se fortalecen los enlaces entre las personas y los emprendimientos".

Emprendedora de segunda generación.

Fortalecimiento de capacidades locales

El proyecto apuesta a la capacitación de los participantes como un medio indispensable para el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como a su empoderamiento y autoestima. Desde el inicio a la fecha se han dado dos procesos de capacitación, el primero entre el 2014 y el 2015 y el segundo entre el 2015 y el 2016.

La primera generación de emprendedores (2014-2015)

Entre agosto de 2014 y mayo de 2015 se desarrolló el primer programa de capacitación, liderado por RBA. Los participantes de la primera generación de emprendedores se identificaron a partir de personas de la región que ya eran conocidas por los miembros de la Alianza y que cumplían con dos criterios: 1) que el candidato tuviera liderazgo dentro de su comunidad y 2) que contaran con al menos una idea de emprendimiento. Se buscaba trabajar con líderes que pudieran seguir incidiendo en el desarrollo del destino. Los participantes seleccionados representaban comunidades como Sierpe, El Progreso, Drake, Rancho Quemado, La Tarde, Alto Laguna, La Palma y Playa Blanca.

Aunque en un principio la intención era armar un grupo homogéneo en experiencia y conocimientos, en la práctica se incluyeron participantes que estaban muy avanzados en sus

emprendimientos y otros que apenas iniciaban. Fue necesario atender necesidades e inquietudes de participantes de muy diversos niveles. Para responder a esa realidad, se decidió que los talleres fueran muy prácticos. Esto permitió a los participantes avanzados fortalecer sus capacidades de liderazgo mientras que los principiantes desarrollaban su comprensión en los temas, sin sentirse abrumados por la teoría. De 30 participantes que iniciaron, 23 concluyeron con éxito. Aunque se seleccionaron cinco participantes que no tenían empresa, estos salieron del proceso en las primeras sesiones.

La segunda generación (2015-2016)

La identificación y selección de candidatos para la segunda generación de "Caminos de Osa" se centró en incluir emprendimientos que diversificaran la oferta de atractivos y la variedad de excursiones por ofrecer. También se buscó incorporar a participantes de comunidades que no estuvieron representadas en la primera generación o que vinieran a llenar vacíos en los caminos. Esto permitiría ampliar las oportunidades para otros emprendedores de la región que contaban con una oferta de servicios turísticos pero que aún no se habían integrado a Caminos de Osa.

En esta ocasión, la ACO fue relevante en la convocatoria y selección

Lecciones aprendidas

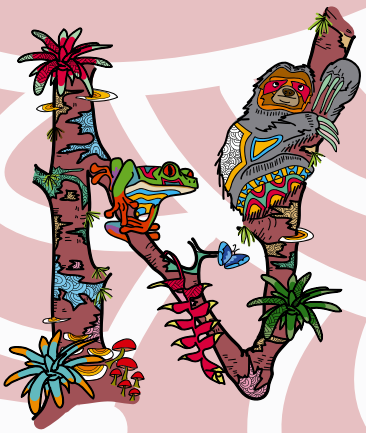
- Contar con criterios claros de selección facilita identificar candidatos idóneos para el proyecto. Esto debe complementarse con visitas a los hogares, entrevistas con los candidatos y sus familias y una explicación clara de los objetivos del proyecto, los beneficios y el nivel de compromiso requerido.
- Cuando el equipo de reclutamiento incluye tanto a hombres como a mujeres, es más efectivo en motivar el ingreso de participantes de ambos sexos.
- Es mucho más fácil mantenerse en el proceso cuando se tiene una empresa ya iniciada que cuando sólo se tiene una idea de negocio. Contar con su propio emprendimiento es un factor de motivación y de compromiso.
- La realidad de los habitantes de la región dificultó encontrar emprendimientos con niveles similares de desarrollo, lo que hizo necesario flexibilizar el reclutamiento, integrando a participantes con diferentes estados de avance. Para responder a esto, el programa de capacitación adoptó una combinación de estrategias y actividades didácticas y dio un seguimiento personalizado a quienes lo necesitaran.
- Las condiciones adversas de infraestructura y transporte en la Península de Osa, así como las grandes distancias entre las diferentes comunidades de donde provienen los participantes hicieron necesario planificar con mucho cuidado el cronograma de actividades y la logística asociada. También fue necesario identificar instalaciones de capacitación con ubicación céntrica para facilitar el acceso desde diversos puntos de la Región.

"Yo nunca soñé con trabajar en turismo y nunca me había capacitado en eso. Ahora soy parte de Caminos de Osa y se siento muy orgulloso de serlo. Durante las capacitaciones uno aprende a desenvolverse y a relacionarse con la gente, con las turoperadoras y con los turistas".

Emprendedor de primera generación.

de los participantes. Las recomendaciones de posibles candidatos vinieron de los mismos participantes de la primera generación, sus mentores y algunos aliados del proyecto. Para poder identificar emprendimientos con posibilidades de éxito, se preseleccionaron algunos candidatos y se les visitó para conversar, explicar la iniciativa y conocer las condiciones de sus negocios. Además se les aplicó un cuestionario con aspectos como las características de su oferta, su capacidad económica de inversión y el tiempo que podían dedicar al proceso.

Finalmente, entre los seleccionados hubo personas provenientes de las comunidades de Dos Brazos de Río Tigre, El Ñeque, Miramar y Estero Guerra, con servicios turísticos como alimentación, hospedaje y transporte, que venían a apoyar la logística de las rutas. Es interesante señalar que este segundo grupo de capacitación inició con 13 mujeres y 4 hombres. Un factor que podría explicar el predominio de mujeres es el hecho de que para esta segunda generación las visitas de casa en casa fueron realizadas por dos mujeres miembros del equipo de trabajo. Dado que generalmente se conversaba con todos los miembros de la familia, esto pudo haber despertado el interés y la motivación de las esposas. También, al ser el turismo es una nueva opción de ingresos familiares, es la mujer es la que tiene mayor flexibilidad para explorar esta oportunidad, mientras que el hombre debe continuar con sus actividades tradicionales para llevar el pan a la casa.



Perfil de emprendedor: Juan Cubillo

Juan, su esposa Rosa y sus tres hijos forman una hermosa familia que vive en Rancho Quemado. Juan es un campesino cuya vida fue muy difícil. Nunca tuvo la oportunidad de estudiar, sino que desde niño se dedicó a orear, cazar y vivir en la montaña. Después de extraer oro por 45 años, hoy día Juan desea dejar a sus hijos un legado distinto al de la orería. Para ello ha venido desarrollando su propio emprendimiento turístico, que consiste de una experiencia demostrativa para que el turista conozca las prácticas en torno a la extracción artesanal del oro. Dado que Juan no sabe leer ni escribir, el participar en Caminos de Liderazgo fue un verdadero desafío. Para aprovechar esa oportunidad, Rosa, quién estaba embarazada de su hija menor, lo acompañó a las capacitaciones para apoyarlo. Hoy día él se considera como un emprendedor de verdad. Su meta es que su emprendimiento genere suficientes ingresos para dar una vida digna a su familia. Dado que se trata de un negocio familiar, también recibe mucho apoyo de sus hijos. Juan y su esposa desean mostrar a quienes los visitan cómo ha cambiado sus vidas a partir de las oportunidades que les ofrecen programas como Caminos de Liderazgo.

Desarrollo social y empoderamiento comunitario

Empoderamiento personal y liderazgo

Debido al trasfondo histórico y socioeconómico de la Península de Osa, muchos pobladores enfrentan barreras psicológicas que les dificultan el aprovechamiento de sus propios recursos personales para empoderarse, proponerse metas, trabajar por ellas y salir adelante. En este contexto, se busca desarrollar la autoestima y el empoderamiento en las personas a través de un conjunto de talleres prácticos.

Con los integrantes de cada generación se realizó un diagnóstico de línea de base para conocer sus habilidades de liderazgo, organización y comunicación, así como su nivel de motivación y el concepto de éxito que manejaban. Esto permitió identificar dificultades en su autoestima y en la percepción de sí mismos y de sus negocios. A partir de allí, la capacitación desarrolló con ellos los siguientes talleres:

"Si la persona se sigue viendo así misma de la misma manera, si continúa creyendo que no puede lograr cosas, cualquier obstáculo se le va a volver gigante. El auto sabotaje puede traerse abajo todo el esfuerzo realizado. Por eso lo más importante es trabajar su parte interna y el empoderamiento".

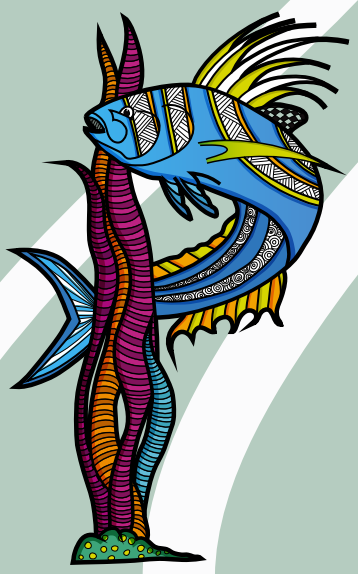
Cynthia Castro, Directora de Desarrollo Social, RBA

- Plan de Vida
- Empoderamiento para el liderazgo
- Comunicación asertiva
- Disciplina y manejo del tiempo
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Empoderamiento para la equidad de género
- Inteligencia emocional

Los talleres se basan en un abordaje de psicología constructivista que permite a los participantes desarrollar el conocimiento a partir de sus propias vivencias. Cada taller cuenta con un manual a la medida del grupo. Estos presentan la información en forma muy concreta y visual, con poco texto y con fotografías de los mismos participantes para reforzar que ellos eran los protagonistas. Incluyen además algunos ejercicios de autoevaluación.

Los talleres ofrecen muchos ejercicios vivenciales que invitan a los participantes mirar hacia adentro, sopesar sus emociones y extraer lecciones aprendidas que quedan gravadas en sus recuerdos y en sus vidas. Se les motiva además a expresarse con confianza, proponer sus propios ejemplos y compartir experiencias personales.

Esta capacitación fue fundamental para Caminos de Osa, ya que motivó a los participantes de ambas generaciones a irse empoderando rápidamente. Estos comenzaron a creer



y a verse a sí mismos en otro nivel como personas, líderes comunales y empresarios serios. También reconocieron sus propios estilos de comunicación y trabajaron en adoptar un lenguaje y una presentación personal acordes con sus roles de líderes y empresarios. Además evolucionaron hacia un mayor aprecio de sus propias empresas.

El nivel educativo de las personas no fue un obstáculo para lograr el cambio esperado. Algunos participantes con baja escolaridad se esforzaron con un gran compromiso de aprender y concretaron muy rápidamente sus manuales de venta, con el apoyo de sus respectivos mentores. Por otro lado, varios participantes que ya contaban con una amplia capacitación en temas de turismo y administración reconocieron que aún tenían pendiente la tarea de empoderarse.

“Hemos aprendido cómo ser emprendedores y cómo liderar”.

Emprendedora de primera generación.

Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre “Caminos de Osa”

En síntesis, el empoderamiento personal y liderazgo en el contexto de Caminos de Osa significa:

- "Creérsela", sentirse orgulloso de tener un negocio.
- Proyectar esa autoconfianza para posicionar y vender su emprendimiento.
- Verse a sí mismo no como una víctima sino como un actor del cambio en la Península de Osa.
- Interiorizar la importancia de la unidad entre los emprendedores de Osa y del trabajo en equipo, en función del bien común.
- Empoderarse de Caminos de Osa, tomando en sus propias manos las riendas del proceso.

Medio ambiente

Caminos de Osa parte de que la conservación pasa por nuevas alternativas de desarrollo sostenible, siendo el turismo asociado a la naturaleza una de ellas. El tema ambiental busca que los emprendimientos locales se consoliden como negocios verdes con conciencia ambiental, aplicando en su operación criterios amigables con el entorno natural. Estos incluyen aspectos como conocimiento de la naturaleza local, gestión del recurso hídrico, manejo de aguas servidas, manejo de residuos sólidos, energía, compra de insumos, finanzas verdes y medición de los impactos, entre otros.

Este componente espera desarrollar mayor conciencia ambiental y liderazgo entre los participantes y sus familias, insertar buenas prácticas en la operación de los emprendimientos y prevenir o reducir impactos negativos en su entorno. En el largo plazo, se busca consolidar a la Península de Osa como un destino turístico limpio, sostenible y respetuoso de su naturaleza y su biodiversidad.

Las capacitaciones en temas ambientales contaron con el apoyo de instructores de ACOSA, el Banco Nacional y de las turoperadoras. El seguimiento se da por medio de la Certificación Caminos de Osa (ver más adelante) que incluye, entre otros, criterios ambientales con los que cada emprendedor debe cumplir para poder encadenarse a las turoperadoras.

"Cuando uno tiene una idea, esta se convierte en una actitud, esa actitud luego se convierte en un comportamiento y ese comportamiento en una realidad. Así como puedo decir 'yo soy mala para matemáticas', también puedo decir 'algún día tendré un negocio exitoso".

Cynthia Castro, Directora de Desarrollo Social, RBA

“Mi esposo tiene su trabajo y yo siempre quise tener mi propio negocio y a la vez dedicarle tiempo a mi hija. Ha sido mi responsabilidad sacar el negocio adelante. Mi experiencia con Caminos de Liderazgo ha sido algo hermoso. Con la charla del ‘Lobo bueno y el lobo malo’ aprendí que al final el que gana es el lobo que yo misma alimente”.

Emprendedora de primera generación.

Arte y cultura

Experiencias prácticas como la que ya se mencionó de Punta Islita han demostrado que el arte y la cultura pueden jugar un papel importante en la autoestima de los habitantes, la identificación de elementos representativos de una comunidad y la definición de su identidad. Esto a su vez contribuye a diferenciar a cada comunidad dentro del destino y a convertirla en un punto de referencia cultural.

En Caminos de Osa se considera que el arte y la cultura son aspectos de gran relevancia y poder transformativo, que deben considerarse como parte integral del desarrollo sostenible de la región. Esto se logra a través de cursos y talleres de capacitación con artesanos y artistas profesionales, intervenciones en el espacio de la comunidad y la organización de eventos culturales, entre otros. Los logros que se esperan para la Península de Osa y sus comunidades a través del desarrollo del arte y la cultura incluyen:

- La revitalización de tradiciones y costumbres propias de la población local.
- Uso del arte y la artesanía para estimular las habilidades locales, con el consecuente aumento de la autoestima.
- El surgimiento de nuevos emprendimientos locales en torno al arte y la cultura.
- Embellecimiento del entorno de las comunidades de Osa con obras de arte y cultura.
- La identidad de cada pueblo plasmada en sus diferentes productos y servicios.

Lecciones aprendidas

- Un programa de capacitación no puede limitarse a ofrecer temas de turismo y administración o a armar planes de negocios. Esto es insuficiente para el logro de los resultados de largo plazo de un proyecto que busca la transformación profunda de una comunidad.
- Incluir temas de psicología y empoderamiento en la capacitación fue fundamental para sustentar el crecimiento personal de los participantes. El cambio en ellos fue notorio, ya que comenzaron a percibirse a sí mismos como empresarios exitosos y actores responsables de su desarrollo, más que como víctimas de sus circunstancias. De hecho, los participantes comenzaron a actuar y a expresarse en formas que reflejaban esa convicción.
- El nivel de exigencia y demanda de la capacitación hacia los participantes (cumplir con un mínimo de asistencias, realizar las tareas, completar los manuales de ventas, evidenciar entusiasmo por sus negocios), les envía el mensaje de que para desarrollar con éxito sus propios negocios deberán cumplir con estándares de calidad, responsabilidad, puntualidad y otros. Estos aspectos también son necesarios si quieren pertenecer y mantenerse en Caminos de Osa.

"Todos (los participantes) somos emprendedores, todos somos gente que creemos, todos somos gente que queremos tener un proyecto floreciente y de cada participante uno aprende algo ya que, aunque cada proyecto es diferente, todos llevan un mismo objetivo y es ser exitoso a futuro".

Emprendedor de primera generación.

“Lo que más recuerdo de las capacitaciones es la historia del Lobo bueno y el lobo malo: La voz autosaboteadora y la voz que sí cree en nosotros mismos. Esta es una historia que nos impactó mucho”.

Emprendedor local

- El diseño de productos culturales comunitarios que vengan a fortalecer la identidad de Caminos de Osa.
- Oportunidades para nutrirse de la experiencia de artistas de renombre que comparten con la comunidad.
- El fortalecimiento del trabajo en equipo, del compromiso con la comunidad y del beneficio colectivo.

Al momento de escribir este reporte, el componente de arte y cultura está en una fase inicial y abocado a la búsqueda de financiamiento. Se han identificado esfuerzos en la misma dirección por parte de entidades como el Ministerio de Cultura y el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU, por lo que el abordaje ha sido estrechar la relación con ellas, complementando y fortaleciendo sus esfuerzos. Incluso, hay personas participando simultáneamente con INAMU como con Caminos de Osa. Esto ha permitido ampliar la red de participantes y enfocarse en ir creando una línea de productos de carácter artístico basados en el libro de marca del proyecto (ver más adelante).

Perfil de emprendedora: Eraida Muñoz Picado

La iniciativa de doña Eraida es Casa Valle Ecológico, que ofrece hospedaje en la comunidad de Estero Guerra. Al poco tiempo de iniciar la capacitación, sintió que ya no estaba en edad para desarrollar un emprendimiento, que ella y su marido tendrían muchos problemas para sacar la tarea y que lo mejor era retirarse. Los facilitadores le aconsejaron que tomara tiempo para pensarlo. Al preguntarle sus compañeros qué le preocupaba, doña Eraida manifestó qué su emprendimiento requería construir algunas cosas y que ni ella ni su marido podrían hacerle frente al esfuerzo que eso demandaba. Entonces varios compañeros decidieron ayudar a la pareja con los trabajos pendientes. Armados con herramientas, energía y positivismo, se trasladaron a Estero Guerra y realizaron la construcción. El mensaje que los compañeros les dieron fue “usted puede, ya que usted no está sola. Somos un grupo unido y vamos a ayudarnos mutuamente”. Para doña Eraida la capacitación fue algo muy grande, ya que con el apoyo de sus compañeros logró superar sus desafíos. Ahora se siente más segura al expresarse en público y trata a sus clientes con confianza y naturalidad, como si lo viniese haciendo desde hace mucho tiempo.

Servicio e infraestructura turística

La cadena de comercialización del turismo

Vincularse al mercado y atraer clientes es un gran desafío para emprendimientos turísticos locales de zonas rurales. Invertir en mercadeo internacional tiene un costo prohibitivo, requiere de muchas conexiones y es una tarea titánica para negocios pequeños. En este contexto, la estrategia de Caminos de Osa es hilar la cadena de comercialización con sólidos encadenamientos basados en confianza y compromiso entre los eslabones, incluyendo emprendedores y turoperadoras locales y nacionales.

Para ello se invitó a unirse al proyecto a tres empresas turoperadoras nacionales de gran trayectoria en la comercialización del país y comprometidas con el turismo sostenible. Estas son Horizontes Nature Tours, Travel Excellence Tour Operator y Swiss Travel. Las tres recibieron la invitación con agrado y se dieron la mano para trabajar en equipo. Para ellas este proyecto es una oportunidad para identificar nuevos productos y diversificar sus ofertas. Además de decidirse a promover Caminos de Osa entre el nicho de sus clientes interesados en aventura y cultura, las turoperadoras también se han unieron al equipo de capacitación, apoyando en temas de turismo y mercadeo.

También se integraron al proceso cinco turoperadoras locales del Pacífico Sur: Sierpe Azul Tours, Costa Rica Culture Tours, Osa Wild, Toucan Travel y Corcovado Info Center. Las mismas fueron seleccionadas por su interés en involucrar a las comunidades y el medio ambiente en su abordaje empresarial.

El proyecto ha fortalecido la relación entre turoperadoras nacionales y locales para el trabajo conjunto. Se ha fomentado una relación asertiva y positiva, con una comunicación muy fluida. Las turoperadoras nacionales ofrecieron su experiencia evaluando a las locales y ofreciendo realimentación en aspectos que debían mejorarse para poder considerarlas en sus paquetes. Para las turoperadoras nacionales también ha sido un proceso de aprendizaje, puesto que sus clientes usuales no son necesariamente los idóneos para los productos de Caminos de Osa, por lo que han tenido que delimitar mejor los nichos del mercado pertinentes a esta oferta. Por su parte, las turoperadoras locales presentaron al personal de los departamentos de ventas de las empresas nacionales los productos que ya estaban listos para ofertarse al público.

En síntesis, se espera que estas alianzas faciliten a los emprendimientos de turismo rural de Caminos de Osa un mayor acceso a los nichos del mercado turístico internacional interesados en estos productos.

"Las tres empresas turoperadoras hemos venido trabajando en forma conjunta, visitando los emprendimientos y dando las capacitaciones para que "Caminos de Osa" sea un éxito. La diferencia con este proyecto es que vinculó al que necesita y puede comercializar el producto de Osa, que somos las turoperadoras, con los emprendimientos locales a través de encadenamientos muy interesantes. Hay que presentar esta iniciativa a otras turoperadoras del país para que se animen también a vender Osa y que así lo posicionemos, no como un destino masivo de grandes cadenas, sino como un destino natural y cultural con una buena oferta de servicios locales".

Patricia Forero, Directora Horizontes Nature Tours Costa Rica

Evaluación de los emprendimientos locales

Colaboradores de las tres empresas turoperadoras nacionales visitaron cada uno de los emprendimientos locales de ambas generaciones de Caminos de Osa y los evaluaron exhaustivamente. Consideraron los requerimientos con los que debían cumplir para calificar como parte de sus respectivos paquetes, tales como capacidad de las instalaciones, equipamiento, decoración, rotulación, calidad, servicio al cliente, tarifas, planes de emergencia, pólizas de seguros, y otros. Para cada emprendimiento se identificaron fortalezas, debilidades e inversiones requeridas y se elaboraron reportes individuales con las rutas críticas y una programación en el tiempo para su implementación. Por su parte, cada emprendimiento debió trabajar en sus manuales de ventas y compartirlos con las turoperadoras.

Este ejercicio permitió a las turoperadoras identificar aquellos productos que estaban más maduros para su venta y realimentar a los que aún no estaban listos. También permitió a los emprendimientos darse cuenta del nivel que necesitaban alcanzar si deseaban formar parte de los paquetes de aquellas.

Las turoperadoras nacionales en el proceso de capacitación

Las tres turoperadoras nacionales adoptaron a Caminos de Osa como una iniciativa propia, ya que sus objetivos estaban en línea con su negocio central y sus estrategias empresariales de responsabilidad social. Estas empresas se

incorporaron con entusiasmo en la capacitación de los emprendedores, desarrollando varios talleres para compartir su conocimiento y experiencia práctica en mercadeo, operación y logística, finanzas, tarifas, costos, protocolos de emergencias, y otros.

Con el acompañamiento del equipo de RBA, los colaboradores de las turoperadoras tomaron el enfoque constructivista para desarrollar actividades dinámicas, participativas e interactivas, que permitiesen a los emprendedores aplicar lo aprendido en sus propias realidades. Para ello, trabajaron en preparar material didáctico y dinámicas educativas que reforzaran los conceptos. Todo esto, a su vez, les permitió desarrollar sus propias capacidades.

El mentoraje

Una vez que los emprendimientos son evaluados y a medida que los participantes incrementan sus conocimientos, van surgiendo en ellos preguntas como *"¿Y ahora cómo llevo todo esto a la práctica? ¿Cómo realizo las mejoras que me piden las turoperadoras? ¿A quién puedo pedir consejo?"*. Para apoyarles en inquietudes como estas, a lo largo de la capacitación se

les ofrece mentoraje por empresarios locales exitosos y profesionales en disciplinas afines al sector turístico y empresarial, que les acompañan en la implementación de las medidas recomendadas. Algunas de las personas seleccionadas como mentores ya habían pasado por desafíos en la consolidación de sus propios negocios, lo que les permite comprender las dificultades de este proceso.

Mentor y mentado adquieren el compromiso de comunicarse al menos dos veces por mes, una en forma presencial con una visita y la otra vía telefónica, por e-mail o por redes sociales.

Cada pareja define objetivos que le permiten al emprendimiento avanzar en la ruta crítica sugerida en la evaluación. Aunque el mentor ofrece su acompañamiento y guía, corresponde al emprendedor tomar las decisiones y realizar las tareas del caso. Las visitas y comunicaciones se registran en una bitácora con los temas de cada sesión y los avances hasta el momento. La bitácora permite al equipo de RBA dar seguimiento al proceso y ofrecer realimentación.

El mentoraje es una pieza fundamental para asegurar que los emprendedores lleven a la práctica lo aprendido en los talleres y preparen sus perfiles de ventas y tarifas. Un grato resultado que no se había previsto en un inicio fue el establecimiento de algunos encadenamientos entre empresas de mentores y emprendedores.

La Asociación Caminos de Osa, ACO

La Asociación Caminos de Osa (ACO) se concibió como una figura de gobernanza local que liderase la gestión de Caminos de Osa como un destino turístico rural sostenible. Se espera que ACO agrupe las voces de la población en relación a asuntos de desarrollo regional y que aproveche su capital social para tener incidencia política. Otro resultado esperado es que asuma la operación y el mantenimiento de las rutas que conforman el destino.

La formalización de la ACO y la conformación de su Junta Directiva tuvo lugar el 21 de febrero de 2015, en el salón comunal de La Palma. Fue un proceso abierto que no se restringió a los participantes de las capacitaciones. Más bien se con-

"Fui invitado por MINAE a participar y ahora me siento orgulloso de ser parte de Caminos de Osa, ya que estamos ampliando el mercado internacional gracias al contacto con empresas turoperadoras que están ubicadas en el país".

Emprendedor de primera generación.

La Junta Directiva de la Asociación Caminos de Osa, ACO, se hace acompañar por una Junta Asesora externa en temas relacionados con turismo y conservación en la región. La misma incluye a las siguientes entidades:

- MINAE
- ICT
- MEIC
- Horizontes Nature Tours
- Swiss Travel
- Travel Excellence
- Fundación Corcovado
- Fundación Neotrópica
- Despacho de Segunda Vicepresidencia

vocó a todas aquellas personas de las comunidades vecinas que estuviesen vinculadas a la actividad turística, en alguno de los siguientes ocho sectores: 1) Hoteles consolidados, 2) Pequeños hoteles, 3) Restaurantes, 4) Turoperadores locales, 5) Cámaras locales de turismo, 6) Asociaciones de Desarrollo Integral, 7) Guías, y 8) Artesanos y artistas.

A partir de su establecimiento, los integrantes de la Junta Directiva se reúnen periódicamente para analizar temas estratégicos y administrativos, con el apoyo de una Directora Ejecutiva. Sin embargo, aún es necesario fortalecer sus aspectos administrativos y financieros. Con el aporte de los miembros de la Junta Directiva, se definieron cuatro áreas de acción:

- Planificación estratégica
- Desarrollo del destino
- Experiencia del visitante
- Marca y comercialización

Cada área cuenta con objetivos y acciones prioritarias y se enmarcan en un Plan Estratégico.

Para aquellos miembros de la Junta Directiva de ACO que han participado en las capacitaciones, éste es un excelente entorno poner en práctica lo aprendido en los talleres de empoderamiento, como comunicación, negociación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Se espera que la ACO llegue a ser financieramente sostenible, apoyada en la generación de recursos a través de la gestión de las rutas turísticas, así como en fondos de cooperación.

Certificación Caminos de Osa, CCO

Cada ruta conecta cerca de 15 emprendimientos de hospedaje, alimentación, transporte, guiado, alquiler de caballos, recorridos en kayak y otros productos y servicios encadenados unos con otros a lo largo de las rutas. En este contexto, es necesario generar en el cliente confianza en el destino y su oferta. La Certificación Caminos de Osa, CCO, se creó precisamente para velar porque el cliente reciba siempre una experiencia con estándares homogéneos de calidad, atención y seguridad. La CCO también beneficia a los emprendedores, ya que les garantiza que están vinculados con otros proveedores que ofrecen un buen servicio.

Hoy día no se puede simplemente argumentar que un negocio o destino es sostenible y de calidad, sino que es necesario tener pruebas verificables. "Caminos de Osa" compite con otros destinos nacionales e internacionales, por lo que la CCO viene a fortalecer su diferenciación y competitividad.

La CCO busca asegurar la calidad de la experiencia del turista, establecer encadenamientos entre emprendedores locales y crear beneficios para el empresario y para cliente. Para ello cuenta con varios instrumentos:

a) El **Reglamento de la CCO** define todos los términos y aspectos relacionados con la misma.

b) La **Guía del Auditor** es la herramienta que utiliza la persona que evalúa para determinar si el emprendimiento cumple con los requisitos para certificarse.

c) El **Equipo de Implementación** es para que los emprendedores puedan identificar y realizar los cambios necesarios para cumplir con los requisitos de la certificación.

Una vez completado el proceso de auditoría, la comisión de evaluación revisa los resultados y otorga a cada emprendimiento el sello correspondiente, en una de sus tres categorías:

1. Básica (Baco): Se otorga solo a microempresas cuando éstas cumplen con un 75-85% de los requerimientos.

"La Asociación es para que los locales hagamos las cosas como las queremos acá y no como otros de afuera quieren venirlas a hacer acá".

Emprendedora de primera generación.

2. Media (Cristóbal): Se otorga tanto a micro como a pequeñas empresas cuando cumplen con un 86-95% de los requerimientos y además realizan dos acciones adicionales.
3. Alta (Ceiba): Se otorga a todos los tipos de empresas cuando alanzan un 96-100% de los requerimientos, más tres acciones adicionales.

Se espera que eventualmente todos los negocios pueden llegar a la categoría Alta, sirviendo las categorías Básica y Media como pasos intermedios para permitir que los emprendimientos se vayan preparando.

La evaluación se basa en cuatro atributos que se quieren fortalecer en el destino "Caminos de Osa". Estos se describen a continuación:

Espíritu eco-emprendedor: Busca maximizar el impacto local de los ingresos del turismo, promoviendo encadenamientos con diferentes productos y servicios de la zona. Se espera que cada emprendimiento certificado cuente con al menos tres vínculos con otros emprendedores de "Caminos de Osa", así como cinco encadenamientos con otros proveedores productivos locales (productores agrícolas y pecuarios, comercios, talleres mecánicos, otros). Este atributa evalúa también la calidad de los servicios ofrecidos y la comunicación estratégica de la imagen del negocio y de "Caminos de Osa".

Intelecto de guía: Se enfoca en temas como la generación del conocimiento del patrimonio natural y cultural, así como en su interpretación. Incluye las acciones de los emprendedores para apoyar la investigación científica y la generación de conocimiento acerca de la biodiversidad. Incluye además la educación del cliente con información como listas de especies o guías de campo, así como oportunidades de capacitación para el personal. Este atributo contempla aspectos de seguridad y salud.

Corazón comunitario: El énfasis es en la contribución para con la comunidad, la responsabilidad social y el trabajo en equipo. Valora acciones como el ser parte activa de los diferentes grupos locales organizados (Asociaciones de Desarrollo Integral, comités locales, otros). También se considera la participación en las diferentes actividades y capacitaciones de Caminos de Osa.

Cuerpo biodiverso: Se refiere a las acciones para la protección de la biodiversidad y del medio ambiente en general. Incluye dedicación de tierras de las fincas a conservación y participación en programas de Pagos por Servicios Ambientales, PSA. En caso de no tener tierra, el emprendedor puede realizar trabajo voluntario u ofrecer algún tipo de apoyo a áreas de reserva. También incluye buenas prácticas como uso de productos biodegradables, uso del agua, manejo de residuos, disposición de aguas grises y negras y huella de carbono, entre otros.

Todas estas acciones permiten crear confiabilidad con el mercado, con la comunidad y con los integrantes de los mismos emprendimientos.

Además de calificar los cuatro atributos, la certificación también considera varias actividades adicionales tales como construcción sostenible, compra de equipos electrónicos eficientes, instalación de bio-jardineras, cosecha de agua y reutilización de agua pluvial, otras certificaciones como Bandera Azul Ecológica, y otras.

Se espera que la certificación beneficie grandemente al destino "Caminos de Osa" y fortalezca su reputación. También se espera que mejore la calidad de los servicios, aumente la eficiencia y competitividad de los emprendimientos, apoye la comercialización de los productos al distinguirlos con un sello, incremente la calidad de vida las familias, apoye la preservación del patrimonio natural y cultural y ofrezca evidencia práctica de la sostenibilidad. La CCO no es solo para los participantes de las

Lecciones aprendidas

- Integrar a las turoperadoras nacionales en la capacitación de los participantes y en la comercialización de la oferta de Caminos de Osa ha agregado mucho valor al proyecto e incrementado sus posibilidades de éxito. Es fundamental incorporarlas desde el nivel de las jefaturas para asegurar compromiso y capacidad de acción.
- Es importante desde un inicio que tanto los emprendedores como los facilitadores del proyecto y las turoperadoras estén enfocadas en el mismo mercado, para no crear falsas expectativas. Hay que tener muy claro el nivel del producto que se puede llegar a ofrecer y ponerse acuerdo con las turoperadoras acerca del perfil de turista apropiado para ese producto.
- Se debiera explorar la participación de turoperadoras que trabajan con el nicho de mochileros, donde se destacan algunos segmentos con espíritu de aventura, flexibilidad en cuanto a los estándares de los servicios que reciben y capacidad de pago.
- Más que un proceso típico de formación de emprendedores, Caminos de Osa es un proyecto que da gran importancia a la creación de encadenamientos para dar acceso al mercado a negocios ya establecidos.
- Los mentores seleccionados deben tener motivación, compromiso y claridad en relación a sus responsabilidades y tareas.

"El curso de guías me aportó mucho por el conocimiento que los otros guías compartieron. Como parte de 'Caminos de Osa', me permitió visitar y conocer las diferentes rutas y entender cómo funciona el proyecto y cuál va a ser mi participación".

Participante del curso de guías.

capacitaciones de "Caminos de Osa", ya que también pueden certificarse otros emprendimientos que compartan la filosofía y el compromiso con la sostenibilidad de "Caminos de Osa" y estén dispuestos a demostrarlo con sus acciones. Se espera que, de no completar el puntaje mínimo ante el comité de acreditación, la empresa pueda seguir haciendo las mejoras necesarias hasta llegar al estándar mínimo.

Capacitación de guías en la filosofía de Caminos de Osa

El guía es un elemento diferenciador del destino Caminos de Osa. Se trata de un profesional con conocimiento, experiencia y sensibilidad y un amigo de confianza que acompaña al turista en un proceso interior de cambio personal a través de su vivencia por las rutas de Osa.

La capacitación de guías se desarrolló en el primer semestre del 2016 y se enfocó en personas que ya tienen experiencia y que cuentan con la licencia del ICT. No se trata de formar nuevos guías, sino de capacitar a los que ya existen en la filosofía y metodologías de Caminos de Osa.

Para la capacitación se contó con algunos fondos aportados por el United States Fish and Wildlife Service, USFWS. La misma incluyó los siguientes temas:

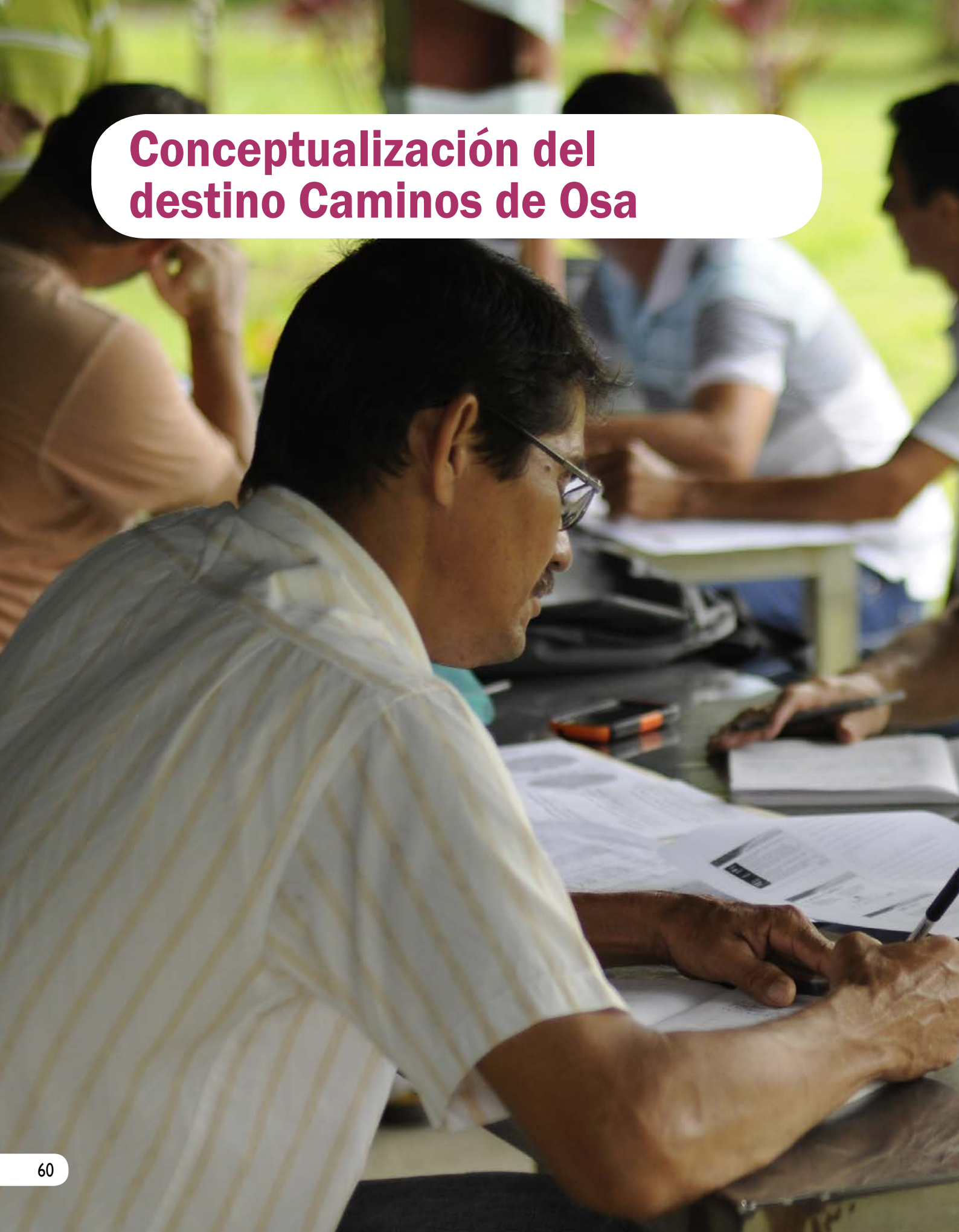
- Un abordaje espiritual para apoyar al turista en su peregrinaje desde inicio a fin.
- El guión de las rutas que componen Caminos de Osa.
- Un repaso de la riqueza natural con especialistas en flora y fauna.
- Guiado, servicio al cliente.

La capacitación preparó a los guías en aspectos emocionales, espirituales, de compromiso con la experiencia y de convivencia con la naturaleza y con otros seres humanos, así como con la historia y la cultura de la zona, de manera que estén listos para acompañar al turista no solo en el peregrinaje, sino también en un proceso de transformación interior.

Perfil de emprendedor: Zacarías Alemán Valencia

Zacarías es guanacasteco con más de 30 años de vivir en Bahía Drake, a donde llegó con sus padres siendo pequeño. Su familia está integrada por su esposa Luz Marina, sus hijos e hijas y su hermano Gregorio “Goyo”. Zacarías es carpintero autodidacta y ha trabajado en construcción en muchos hoteles. Hace algunos años él y su familia querían aprovechar su tierra sembrando palma aceitera, pero les preocupaba el impacto ambiental por el uso de agroquímicos. Zacarías echó marcha atrás y decidió enfocarse en turismo con su propio negocio, Casa Drake Lodge, ubicado en los Planes de Drake. Poco a poco Zacarías y su hermano construyeron el albergue: Cortaron la madera, la transportaron, la cepillaron, la lijaron y en cuatro años levantaron una hermosa edificación. Actualmente, Casa Drake Lodge ofrece hospedaje, alimentación, cabalgatas en la finca y excursiones al Parque Nacional Corcovado. Los huéspedes tienen acceso a los bienes más preciados de la Península de Osa: Sus bosques primarios y su vida silvestre. Zacarías destaca también como líder comunal. En su opinión, el éxito de una organización comunal yace en ser perseverante, tener buena comunicación con los vecinos y mantener valores y principios éticos.

Conceptualización del destino Caminos de Osa



La marca Caminos de Osa

El objetivo de posicionar a Caminos de Osa como un destino especial de naturaleza y cultura a nivel internacional pasa por crear una marca que se asocie con la identidad de ese destino, fortaleciendo su imagen a los ojos del mercado. Para ello se contrató a Wooki Colectivo Creativo, una empresa especializada en marcas que trabajó con los emprendedores locales en varios talleres participativos.

El resultado de este esfuerzo fue el diseño de la marca Caminos de Osa. Sus productos incluyen el Libro de Marca y su Manifiesto, los logos oficiales y propuestas para el diseño de camisas, tarjetas de presentación, videos y aplicaciones. Se cuenta además con un ABC que combina las letras del alfabeto con figuras de elementos naturales y culturales de la Península de Osa. Estos pueden ser desplegados por los emprendedores, asociándolos a sus productos y servicios.

Tapa de dulce, liderazgos y senderos: Reflexiones sobre “Caminos de Osa”

El desafío de diseñar las Rutas Turísticas

El destino “Caminos de Osa” ofrece una red de tres rutas en la Península de Osa su entorno, que conectan atractivos naturales y culturales, así como un conjunto de facilidades y servicios ofrecidos por emprendimientos locales. Al tiempo que realizan este peregrinaje, los turistas pueden interactuar con personas de la comunidad y aprender de su cultura, así como de la naturaleza que les rodea.

El diseño de las rutas busca desconcentrar la visitación para que ésta no se enfoque solo en el Parque Nacional Corcovado y más bien se distribuya hacia diferentes sectores de la Península de Osa. Así, varias comunidades que hasta ahora solo habían sido sitios de paso se convierten en paradas obligatorias para visitar y pernoctar.

En la práctica, el trazado de las rutas ha sido uno de los mayores desafíos del proyecto. Se partió de la premisa de que solo

habría que conectar caminos ya existentes y que su formalización dependería principalmente del seguimiento oficial por SINAC-ACOSA.

Sin embargo, la Península de Osa es un entorno muy heterogéneo por su geografía, naturaleza y clima. Hay comunidades aisladas y la infraestructura vial es deficiente. Además, la situación de tenencia de la tierra es muy compleja, así como la administración por parte de la entidades del Estado.

Se determinó que las rutas requerirían de trazados que permitiesen encadenar atractivos y emprendimientos y que fueran legalmente viables en cuanto a tenencia de la tierra. Hubo que realizar muchas visitas al campo durante meses para corroborar la existencia y ubicación de los atractivos, definir puntos de intervención con GPS, medir las distancias y determinar la duración de las caminatas y su grado de dificultad. En ellas participaron miembros del equipo ejecutor del proyecto e integrantes de los emprendimientos locales. Algunas de las opciones exploradas no cumplían con las expectativas. Otras resultaron más prometedoras. Para validar e institucionalizar las propuestas, ACOSA/SINAC se integró al proceso con la creación de la Comisión Caminos de Osa y la asignación de recurso humano y financiero.

Aunque completar la oferta de los caminos va a tomar más tiempo, ya se cuenta con una propuesta de cuatro rutas que integran carreteras, senderos, vías fluviales y hasta marítimas.

Propuesta de las rutas de Caminos de Osa

Se ha diseñado un catálogo de "Caminos de Osa" que describe los itinerarios de cada ruta con sus actividades diarias, horarios, sitios a visitar, nivel de dificultad de 1 a 10, comidas incluidas y características del hospedaje. Cada ruta encadena un conjunto de servicios locales de hospedaje, alimentación, guiado, atracciones temáticas, transporte, y otros. Los negocios con ofertas similares, como hospedaje, se rotan para asegurar que todos reciban visitantes y se beneficien. En la medida de lo posible, se prevé que los caminos ingresen al Parque Nacional Corcovado en algún momento de su recorrido, de manera que éste sea una parte integral, aunque no central, de la oferta. A continuación se ofrece una breve descripción de los caminos propuestos:

"Además del hospedaje que tenemos, también vendemos excursiones locales como cabalgatas y avistamiento de ballenas y delfines. También la mayoría de las compras las hacemos con lo que la gente local nos ofrece como los huevos, las piñas, los plátanos y no tenido necesidad de traer eso de afuera".

Emprendedor de primera generación.

Isla del Caño
BIOLOGICAL RESERVE

Pacific Ocean

Sierpe

Estero Guerra

Drake

Bahía Drake

Playa Agujitas

Los Planes

Progreso de Drake

Rancho Quemado

Golfo Dulce
FOREST RESERVE

Rincón

La Palma

Playa Blanca

Bahía Ballena

Chacarita

Golfito

Piedras Blancas
NATIONAL PARK

San Pedrillo

Reserva indígena Guaymí

Los Patos

Corcovado
NATIONAL PARK

La Tarde

Playa Sandalo

Golfo Dulce

Dos Brazos de Río Tigre

Puerto Jiménez

Sirena

La Leona

Playa Carate

N
W E
S

Península de Osa,
COSTA RICA

- Stops along the way
- Communities
- Forest Ranger Station

- Camino del Oro
- Camino de la Selva
- Camino del Agua

- **Camino de la Selva:** *"El verdadero color del oro es verde"*. Experiencia de cuatro días, con grados de dificultad de 4-7. Encadena 20 emprendimientos e incluye caminata, baño en río, cabalgata, kayaking y comunidad indígena.
- **Camino del Agua:** *"El susurro del viento y el rugir de las olas nos muestran el camino"*. Es un recorrido de cuatro días, con grados de dificultad 5-6. Incluye bote por manglares, caminata, baño en río, cabalgata y esnórquel.
- **Camino del Oro:** *"Un tour es mucho más que un tour, es una forma de vida"*. Desarrolla el tema del oro de la Península de Osa y la vida de los oreros. Es una experiencia de seis días, con grados de dificultad 6-8. Incluye museo precolombino, bote por manglar, caminata, sitio orero, comunidad indígena y cabalgata.
- **Osa Elemental:** *"Usted no puede conocer un lugar profundamente sin conocer a su gente"*. Esta opción de cinco días permite visitar diferentes puntos de interés desplazándose en medios de transporte. Tiene un grado de dificultad 2-7 e incluye comunidad indígena, caminatas, baño en río, kayaking y cabalgata.

"En la Península de Osa el nombre 'Corcovado' vende, pero Caminos de Osa busca meternos a nosotros también en el negocio del turismo, que el turista sepa donde estamos ubicados y que tenemos potencial, para que así pase por acá por la comunidad".

Emprendedor de primera generación.

También es posible ofrecer itinerarios personalizados para adaptarse a las necesidades de turistas con poca disponibilidad de tiempo, familias, grupos de estudiantes o huéspedes de hoteles de la zona que sólo desean salir por el día.

Otros actores en la implementación de las rutas

Otro valioso actor es la Universidad Veritas y sus estudiantes. Como parte de sus requisitos académicos, estos han dado valor a las rutas con propuestas de intervención arquitectónica adaptadas a las características de la zona y a la idiosincrasia de la gente.

Entre julio y agosto de 2015 un grupo de tres pasantes de Antropología de la Universidad de Stanford visitó la Península de Osa y realizó un ejercicio de rescate de la historia oral con miembros de las comunidades vinculadas a la Camino del Oro. Exploraron con ellos temas de familia, comunidad, minería del oro, cacería, agricultura y ganadería, agua, y otros. Los resultados pasan a ser parte de los contenidos de la capacitación de los guías de Caminos de Osa. Estas vivencias se incorporan así al conocimiento asociado a las rutas, contribuyendo así a revitalizar la cultura e historia locales y a ofrecer al turista un producto auténtico.

Por su parte, el USFWS está aportando algunos fondos para colocar rotulación, levantar un puesto de entrada y una plataforma en la Camino del Oro, así como para apoyar la capacitación de los guías. Hay un acercamiento entre ACOSA y algunas áreas protegidas de Minnesota y Wisconsin, Estados Unidos y se espera que esta alianza permita mayor colaboración entre

Lecciones aprendidas

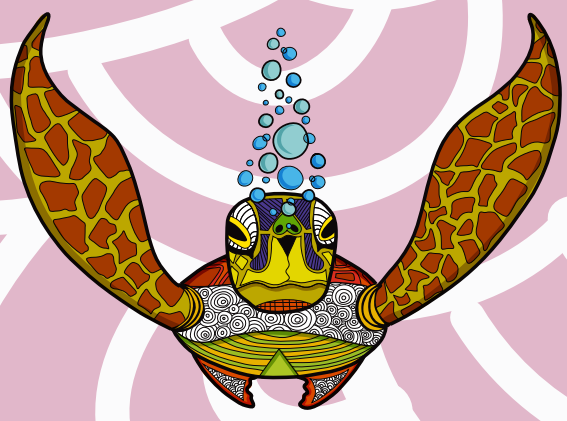
- Incluir a los participantes en el proceso de diseño de la marca Caminos de Osa -con acompañamiento especializado- permitió empoderarlos, que se apropiaran del proyecto y que se vieran a sí mismos como sus protagonistas.
- En un ambiente geográfico, climático y de tenencia de la tierra tan complejo como el de la Península de Osa, el diseño de las rutas sólo es posible conversando con los actores locales, realizando muchas visitas al campo y tomando decisiones concretas con las instituciones responsables de la gestión del territorio, particularmente ACOSA-SINAC.
- Definir el trazado es sólo parte de la tarea: También se requiere conectar los atractivos y emprendimientos en itinerarios viables, rotular, interpretar el patrimonio natural y cultural, desarrollar facilidades básicas y contar con programas de mantenimiento y de protocolos de atención de emergencias.
- La implementación de rutas de aventura y cultura es un trabajo interdisciplinario que requiere de muchos saberes diferentes, por lo que un factor que contribuye al éxito es incorporar a personas con formaciones y experiencias diferentes en turismo, mercadeo, geografía, historia natural y cultural, arquitectura, seguridad, y otros.

“Que todos podamos tener alguito del pastel, que se reparta un poquito más la economía en esta zona, ver una comunidad más desarrollada donde las familias vivan mejor y que baje la pobreza”.

Emprendedora de primera generación.

ambas regiones. También se está negociando lo concerniente la parte legal de la tenencia de la tierra con los propietarios (fincas dentro de territorio INDER, fincas privadas).

Un aspecto relevante han sido los esfuerzos por fortalecer la relación con diversas comunidades en las rutas. En el Territorio Indígena Ngöbe de Alto Laguna se trabaja activamente con la Asociación de Desarrollo Integral local. Otro caso es el de Dos Brazos de Río Tigre, donde varios miembros de las comunidad han venido trabajando desde hace ya algún tiempo en su propia oferta turística, cuyo concepto es congruente con la filosofía de Caminos de Osa.



Perfil de emprendedora: Rocío Vargas

Rocío vive en La Palma y tiene dos hijos varones y una muchacha. Su emprendimiento es una soda que abrió en el 2010 y que ofrece los tres tiempos de comida. Hacia, 2014, cuando se estaban planificando las capacitaciones de Caminos de Liderazgo, Rocío estaba pensando en irse de la zona, puesto que sus hijos se habían mudado a la ciudad para asistir a la Universidad y la soda enfrentaba desafíos, principalmente la competencia de otros establecimientos de alimentación. Ya había tenido otras experiencias previas en capacitaciones empresariales y no estaba interesada en participar en otro proceso. Pero Travis Bays, de INOGO, la animó porque este proceso iba a ser muy beneficioso para ella. Rocío finalmente accedió y hoy día se siente muy satisfecha de esa decisión. Con la capacitación aprendió a ver las cosas desde otra óptica y a "creérsela" como empresaria. Se entusiasmó muchísimo y decidió invertir en su negocio. Compró equipo para la cocina y mejoró la presentación personal, del negocio y de los alimentos. También puso mayor atención al servicio a los clientes y a la comunicación con ellos. Además conoce sus costos reales y cuenta con facturas timbradas. Durante el proceso los ingresos de la soda se incrementaron en un 75%. Rocío sigue viviendo en la comunidad y apoya a sus tres hijos en la universidad. A su vez, cuando tienen tiempo, ellos también colaboran en la soda.

Reflexiones finales

- Caminos de Osa no parte de cero: Más bien se fundamenta en capacidades existentes en pequeñas empresas y miembros de las comunidades locales y que han sido fomentadas por numerosas organizaciones y proyectos desde más de 15 años. Así, el proyecto se enfoca en terminar de cerrar la brecha en temas como autoestima, calidad del producto, identidad cultural y cadenas de valor para dotar a la Península de Osa de una economía verde y un modelo exitoso de desarrollo sostenible. Esto permitirá que los negocios locales sigan prosperando una vez que el proyecto haya finalizado.

- La alianza reúne a cuatro socios muy diferentes entre sí: el Área de Conservación Osa (ACOSA), la Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA), la Universidad de Stanford y su Iniciativa Osa y Golfito (INOGO) y la empresa Reinventing Business for All (RBA). Individualmente, cada socio no hubiera podido sacar adelante la tarea. Sin embargo, mediante un trabajo mancomunado lograron construir una visión compartida y un fin común, integrando en un mismo proceso sus capacidades técnicas, experiencia, conocimiento, redes de relaciones y acceso a financiamiento.

- Al ofrecer oportunidades para mujeres de todas las edades y personas jóvenes, Caminos de Osa se convirtió en una verdadera estrategia que contribuye al alivio de la pobreza y a la mejora en la calidad de vida de las familias y de la comunidad como un todo.

- Es idóneo seleccionar participantes de niveles educativos similares y con emprendimientos en un rango equivalente de desarrollo. Sin embargo, la realidad de los habitantes de la Península de Osa hizo necesario un reclutamiento flexible, integrando empresarios locales con diferentes niveles de educación y estados de desarrollo. Para adaptarse, el programa de capacitación combinó varias estrategias didácticas y dio seguimiento personalizado a quien lo necesitara. Aquellos participantes que contaban con un emprendimiento propio y no solo con una idea de negocio lograron mayor motivación y compromiso de mantenerse activos en el proceso.

- Con el propósito de promover una transformación profunda de las comunidades, el programa de capacitación buscó ir más allá de administración, mercadeo o planes de negocios. Para sustentar el crecimiento personal de los participantes se incluyeron temas de psicología, autoestima y empoderamiento. El cambio en ellos fue notorio, ya que comenzaron a percibirse a sí mismos como empresarios exitosos y actores responsables de su desarrollo, más que como víctimas de sus circunstancias. De hecho, los participantes comenzaron a actuar y a expresarse en formas que reflejaban esa convicción.

- La creación de encadenamientos es un componente integral de Caminos de Osa. Sumar a turoperadoras nacionales en el equipo de capacitación y en la estrategia de comercialización de la oferta mejoró en los participantes el desarrollo de capacidades e incrementó sus oportunidades de acceso al mercado. Debiera apuntarse prioritariamente a segmentos con espíritu de aventura, motivación por la cultura y la naturaleza, flexibilidad en cuanto a los estándares de los servicios recibidos y capacidad de pago.

- El mentoraje ha sido fundamental para asegurar que los emprendedores lleven a la práctica lo aprendido en los talleres, implementen las medidas recomendadas por las turoperadoras y preparen sus perfiles de ventas y tarifarios. Se seleccionaron como mentores a personas con motivación, compromiso y claridad en sus responsabilidades y tareas, incluyendo empresarios locales exitosos y profesionales en disciplinas afines a turismo y empresa. Algunos ya habían pasado por desafíos en la consolidación de sus propios negocios, lo que les permitió comprender mejor las dificultades de este proceso.

- Incluir a los participantes en el diseño de la marca Caminos de Osa -con acompañamiento especializado- permitió empoderarlos, que se apropiaran del proyecto y que se vieran a sí mismos como sus protagonistas.

- En un entorno geográfico, climático y de tenencia de la tierra tan complejo como la Península de Osa, el diseño de las rutas sólo fue posible con numerosas visitas al campo y muchas conversaciones con los actores locales e institucionales, especialmente ACOSA-SINAC. Como resultado, fue posible conectar atractivos y emprendimientos en itinerarios viables.

Fuentes consultadas

Fuentes en línea

Asociación Costa Rica Por Siempre: http://costaricaporsiempre.org

Fundación CRUSA: http://www.crusa.cr

Fundación Corcovado: http://www.corcovadofoundation.org/es/

Fundación MARVIVA: http://www.marviva.net/index.php/es/

Alternativas Productivas en ACOSA: http://www.marviva.net/index.php/es/proyectos/bid-costa-rica/alternativas-productivas-acosa

Fundación Neotrópica: http://www.neotropica.org

Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio: http://www.inbio.ac.cr

Osa Rural Tours: http://www.osaruraltours.com

United States Ambassy to Costa Rica: http://costarica.usembassy.gov

Página informativa: www.grupo-rba.com/#!caminosdeosa/c178u

Correo: info@grupo-rba.com / dvillafranca@grupo-rba.com

Página/ Fanpage en Facebook: Caminos de Liderazgo> www.facebook.com/caminosdeliderazgo.costarica

Grupo en Facebook: Caminos de Liderazgo> www.facebook.com/groups/791089254288103/

Video Destino Caminos de Osa: www.vimeo.com/110900789

Video Emprendedores: www.vimeo.com/110902232

Video Visita Presidente: www.vimeo.com/110899529

Visitar a Rancho Quemado, Costa Rica: http://www.visitranchoquemado.com/inicio.html

Noticias de la Universidad de Costa Rica: http://www.ucr.ac.cr/noticias/2014/10/13/piosa-impulsa-desarrollo-eco-turistico-en-rancho-quemado.html

Fundación Neotrópica http://www.neotropica.org

FUNDES impulsará minería sostenible en Osa: http://wvw.elfinancierocr.com/ambiente/noticias/fundes-impulsara-mineria-sostenible-en-osa

Alternativas Productivas en ACOSA: http://www.marviva.net/index.php/es/proyectos/bid-costa-rica/alternativas-productivas-acosa

Embajada EUA. Palabras de Eric Nelson Ministro Consejero. Firma del canje de deuda por naturaleza con Costa Rica: http://spanish.costarica.usembassy.gov/20101029_tfca.html

Informantes

Alberto Rivera y Marielos Almengor, Rancho del Mar

Alice Castro y Féliz Cambronero, Cabinas Los Laureles

Alvaro Calderón y Marylin Calderón, Lapamar Lodge

Ana María Camacho, Fundación CRUSA

Carlos Figueroa y Nuria López, Tour de Oro Artesanal Rancho

Daniel Villafranca, Director Ejecutivo, RBA

Deylin Ramírez, Manglares del Golfo

Diego García Godinez, Piedras Blancas

Edin Pomares, Rainbow Tours

Enrique Ureña, comunidad de Rancho Quemado

Johnny Rodríguez, emprendedor de Rancho Quemado

Juan Cubillo, emprendedor de Rancho Quemado

Juan José Jiménez, ACOSA

Merlyn Oviedo, Danta Corcovado Lodge

Rocío Vargas, emprendedora La Palma

Simón González, emprendedor de La Palma

Susana Matamoros, RBA

Verónica Ureña, emprendedora, Rancho Quemado

Ximena Apéstegui, RBA

Yorleny Fletes, Eida Fletes y Simón González, Jacana Rey

Zacarías Alemán Valencia, propietario Casa Drake

Bibliografía consultada

Aguilar, B.; Erbure, L; González, A; Jarquín, M; Lucke, I; Hidalgo, A; Fernández, A; Vargas, N; Hidalgo, M; Carranza, M; Houndjinou, E. 2013. *Conciliando Productivamente: Identificación de Actividades Viables de Producción Sostenible para Pobladores/as de la Reserva Forestal Golfo Dulce*. San José, Costa Rica: INOGO, Stanford Woods Institute for the Environment-Fundación Neotrópica, 2013.

Camacho, Ana y M, Ovares C. 2013. *Panorama de actores, marco institucional y organizativo y potenciales recursos financieros para el desarrollo sostenible de Osa y Golfito.* San José, Costa Rica: INOGO, Stanford Woods Institute for the Environment, Octubre, 2013.

Fundación Corcovado-Fundación Neotrópica, 2013. Informe Final del Proyecto: Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa, enero 2011-marzo 2013. Fondo de Primer Canje de Deuda por Naturaleza EUA-CR. Abril, 2013.

Gaffikin, 2013. Evaluación de la salud: Su historia, estado y determinantes de la salud en el área focal de Osa/Golfito INOGO en Costa Rica. San José, Costa Rica: INOGO, Stanford Woods Institute for the Environment. Mayo, 2013.

Hunt, C., Menke, C., & Durham, W. 2013. Sustainable Development Centered on Human Well-Being in Osa and Golfito, Costa Rica: A Social Diagnostic Analysis. Stanford, California: Stanford Woods Institute for the Environment. Marzo, 2013.

Menke, Claire y Martin Carnoy. 2013. Educación para un futuro sostenible: Análisis del sistema educativo en Osa y Golfito. San José, Costa Rica: INOGO, Stanford Woods Institute for the Environment. Julio, 2013.

Programa Estado de la Nación, 2007. "Capítulo 4: Armonía con la Naturaleza (2006)". Decimotercero Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Programa Estado de la Nación.

Román, M. y Angulo, J. 2013. Panorama socioeconómico de los cantones de Osa y Golfito: tendencias y desafíos para el desarrollo sostenible. San José, Costa Rica: INOGO, Stanford Woods Institute for the Environment, Febrero, 2013.

O'neal, Katzy. 2014. PiOsa impulsa desarrollo Eco-turístico en Rancho Quemado. Periodista Oficina de Divulgación e Información. Universidad de Costa Rica. 13 de Octubre de 2014.

Anexo

Principales Iniciativas de las ONG de Apoyo a Emprendimientos Locales en la Península de Osa (1987-2014)

Iniciativa	Años	Beneficiarios	Área Temática	Enfoque	Financiamiento
Proyecto BOSCOSA Fundación Neotrópica	1987-1996	• Organizaciones locales en el contexto de la Reserva Forestal Golfo Dulce y del área de amortiguamiento del Parque Nacional Corcovado	• Modelos forestales • Agricultura • Ecoturismo	• Implementación de soluciones productivas sostenibles • Asistencia técnica • Pocos emprendimientos ecoturísticos organizativos	Fondo Mundial de la Naturaleza (WWF)
Proyecto "Liderazgo Juvenil Empresarial" Fundación Neotrópica	Fase I: 2002-2004 Fase II: 2006-2007	• Jóvenes emprendedores de la Península de Osa	• Turismo	• Planes de negocios	Fundación AVINA
Proyecto "Planes de negocios para iniciativas productivas sostenibles en la Península de Osa" Fundación Neotrópica y Sindicato de Productores Agrícolas Independientes del Cantón de Osa (SIPRAICO)	2006-2007	• Miembros del Sindicato de Productores Agrícolas Independientes del Cantón de Osa (SIPRAICO)	• Actividades productivas	• Diseño de planes de negocios	The Nature Conservancy, TNC
"Programa de formación en turismo para los miembros de las comunidades locales de El Progreso, Los Ángeles y Agujitas", como parte del Programa de Conservación de Tortugas Marinas Fundación Corcovado	2007	• Miembros de comunidades locales de El Progreso, Los Ángeles y Agujitas	• Turismo • Conservación	• Capacitación en turismo • Educación ambiental	Humane Society International (HSI) La Paloma Lodge Donaciones de turistas Voluntariado local

Iniciativa	Años	Beneficiarios	Área Temática	Enfoque	Financiamiento
Proyecto "Empoderamiento Local en Ecoturismo: Eje de la Sostenibilidad en Osa" Fundación Neotrópica	2008-2009	• 19 jóvenes de los cantones de Osa y Golfito guías	• Turismo	• Capacitación de guías naturalistas locales especializados	Donante: Hewlett Packard (HP) Administrador: Fundación CRUSA
Programa Institucional Osa-Golfo Dulce, PiOsa, de la Universidad de Costa Rica Asociación de Desarrollo Integral de Rancho Quemado (ADI R.Q.)	Desde 2009	• Emprendimientos locales por medio de la Asociación de Desarrollo Integral de Rancho Quemado	• Turismo	• Capacitaciones en administración y turismo para emprendedores (con PiOsa, Fundación Corcovado, INA y Fundación Neotrópica) • Construcción de sendero comunal • Permisos con ACOSA e IDA para uso de terrenos para el sendero • Apoyo en la tramitación de fondos no reembolsables de algunas ONG	Recursos de la Universidad de Costa Rica (financieros, técnicos, humanos) Fondo de Apoyo Comunitario para Osa, FACOSA – Fundación Corcovado CRUSA
Alternativas Productivas Sostenibles en Comunidades Costeras de ACOSA Fundación MarViva - Convenio ITCR	2008-2010 (Primera fase)	• Emprendimientos en comunidades costeras de ACOSA • Empresas de crédito comunal	• Turismo • Pesca	• Planes de negocios para emprendedores • Creación y fortalecimiento de empresas de crédito comunal con FINCA • Generación de información socio-ambiental de la zona • Acompañamiento en la implementación de algunas acciones de los planes	Fideicomiso para la Conservación de Osa (CRUSA)

Iniciativa	Años	Beneficiarios	Área Temática	Enfoque	Financiamiento
"Fortalecimiento de organizaciones comunitarias que apoyen la conservación de los recursos marino-costeros desarrollando actividades económicas sostenibles en ACOSA" Fundación MarViva	2011-2013 (Segunda fase)	• Emprendimientos en comunidades Organizaciones y redes	• Turismo • Pesca	• Desarrollo de buenas prácticas productivas en pesca y turismo • Apoyo a emprendimientos concretos de turismo marino (Estrategias de mercadeo, análisis financieros, planes de ventas, gestión de créditos blandos) • Estrategia de comercialización para pescadores	Fideicomiso para la Conservación de Osa (CRUSA)
Proyecto: "Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa" Fundación Neotrópica y Fundación Corcovado	2011-2013	• Emprendedores en Turismo Rural Comunitario de Osa	• Turismo	• Planes de negocios • Plataforma organizativa (COOPETURIC) • Mercadeo y comercialización (Osa Rural Tours)	TNC y el Fondo del Primer Canje de Deuda por Naturaleza Estados Unidos - Costa Rica
Convocatorias del Fondo de Apoyo Comunitario para Osa, FACOSA, para Los Planes, Rancho Quemado y Progreso	Desde 2011	• Emprendimientos en las comunidades de Los Planes, Rancho Quemado y Progreso	• Actividades productivas	• Proyectos que mejoren niveles de empleo y de ingreso • Fortalecimiento de las capacidades técnico-productivas y empresariales de las comunidades • Solo proyectos ubicados en Los Planes, Rancho Quemado y Progreso	Fondo de Apoyo Comunitario para Osa, FACOSA (con recursos levantados por Fundación Corcovado con contrapartida de la Fundación Interamericana)

Iniciativa	Años	Beneficiarios	Área Temática	Enfoque	Financiamiento
“Emprendimientos y Biodiversidad en la Península de Osa” FUNDES	2013-2014	• Recolectores de oro, madereros y cazadores de la Península de Osa	• Turismo • Emprendimientos de servicios	• Planes de negocios para nuevos emprendimientos • Servicios turísticos (camping, cabinas, tours) y servicios de apoyo al turismo y para el consumo local (fábrica de tortillas, talleres de costura, sodas, heladerías, panaderías) • Acompañamiento para encadenamientos con el mercado	Fideicomiso para la Conservación de Osa (CRUSA)

Fuente: **Sostenible Por Naturaleza, 2015, con base en diversas fuentes consultadas.**