



# **Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social**

Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad

## Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social

Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica



[www.aliarse.org](http://www.aliarse.org)

338.91 Alianzas para el desarrollo: motor de  
A398a la responsabilidad Social/Laura Sariego  
y otros. -1 ed. --San José, C.R. : ALIARSE,  
2009. 240 p. ; 17X11cm.

ISBN 978-9968-613-00-2

1. DESARROLLO 2. DESARROLLO ECONÓMICO  
3. DESARROLLO SOCIAL I. Autores II. Título

#### **Autores:**

Suyen Alonso Ubieta, Mauricio Dierckxsens Uitdewilligen, Maria del Pilar Gonzalo Garrido, Karina López Fernández, Laura Sariego Kluge, Jorge Sariego Mac-Ginty, Jorge Andrey Valenciano Salazar, Marije Van Lidth de Jeude.

#### **Coordinación de la publicación:**

Laura Sariego Kluge

#### **Editores:**

Laura Sariego Kluge y Jorge Nowalski Rowinski

#### **Fotografías:**

Contribución de las organizaciones

#### **Filóloga:**

Maritza Mena Campos

#### **Diseño:**

Milagro Arias R., Servigráficos, La Nación

#### **Impresión:**

Gestión Documentación e Información -  
Subgerencia Administrativa Institucional/ICE

Este documento fue elaborado por la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), con la contribución de los miembros de su Consejo Consultivo.

ALIARSE es una fundación sin fines de lucro creada por organizaciones públicas y privadas, las cuales, conscientes de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta Costa Rica, aúnan esfuerzos para contribuir al progreso nacional. Las entidades que conforman ALIARSE y fungen como su Consejo Consultivo son: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Banco de Costa Rica, Bridgestone Costa Rica, Centro Internacional para el Desarrollo Humano, CEMEX, Chiquita Brands, Grupo Comeca, Programa Acción Social / Hospital Clínica

Bíblica, Grupo ICE, Intel, Península Papagayo, Grupo Purdy Motor, Oikocredit y Refinadora Costarricense de Petróleo S. A.

ALIARSE constituye un agente catalizador para facilitar la interacción público-privada en busca del bien común. Su misión es “impulsar y fortalecer la cultura de responsabilidad social para la creación de valor, mediante la generación de conocimiento, intercambio de experiencias, desarrollo de capacidades y las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible de Costa Rica”.

#### **Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE). Derechos Reservados.**

La reproducción total o parcial del contenido incluido en este documento, es permitida con autorización previa por escrito de ALIARSE.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad

Teléfono: (506) 2248-0237

Correo electrónico: [aliarse@aliarse.org](mailto:aliarse@aliarse.org)

Costa Rica

Primera edición, 500 ejemplares.

Visite: [www.aliarse.org](http://www.aliarse.org) para encontrar la versión digital de esta publicación.

## Agradecimientos

Se les agradece a las empresas y a los colaboradores del Consejo Consultivo de ALIARSE, pues sin su apoyo, esta publicación no hubiera sido una realidad. Su contribución ha sido indispensable para fortalecer a ALIARSE como una organización de investigación y promoción de las alianzas público-privadas para el desarrollo.



## Presentación

*Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social* es una publicación que procura estimular la reflexión sobre la necesidad de apoyar la gestión pública y privada, mediante alianzas estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad social, económica y ambiental del país.

Este documento da a conocer los alcances de las alianzas para el desarrollo que han impulsado diversas organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales en Costa Rica. Estos alcances se reflejan a la hora de sistematizar los resultados de dichas alianzas. De esta manera, al compartir objetivos (aunque que sea con intereses diferentes), asegurar beneficios para todos los involucrados, superar temores y la desconfianza, es que se logran impactos de carácter positivo en el medio ambiente y en comunidades aledañas, colaboradores, proveedores, distribuidores e incluso estudiantes, jóvenes, mujeres y pobladores de diferentes regiones del país. Cada aliado aporta conocimiento, experiencias y métodos de trabajo que, en conjunto, suman ventajas comparativas y compensan sus debilidades, situación que puede potenciar los impactos de los proyectos en el desarrollo del país.

Finalmente, se espera sensibilizar a empresarios, funcionarios del sector público y organizaciones de la sociedad civil, académicos, políticos, en fin, tomadores de decisiones, tanto en Costa Rica como en los demás países latinoamericanos, con el fin de que con lo que conozcan y analicen, por medio de la lectura de los casos, promuevan este tipo de iniciativas público-privadas en su entorno respectivo.



## Tabla de contenidos

Metodología	7
Introducción	9
<b>I. Educación y Salud</b>	
Banco de Costa Rica: Un banco que apoya a la niñez	15
Bridgestone Costa Rica: Su responsabilidad social y lucha contra el dengue	27
Más allá del Hospital Clínica Bíblica: ASEMECO y su Programa de Acción Social	45
Intel Costa Rica: Desarrollo de carreras técnicas con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)	61
<b>II. Medio Ambiente</b>	
AyA: Responsabilidad social y alianzas público privadas para la gestión integral del agua potable y saneamiento	79
Cemex: Mejora del desempeño ambiental por medio de mecanismos de desarrollo limpios	101
Empaques Santa Ana S. A., Grupo Comeca: Reciclando por un mundo mejor y creando oportunidades para sus proveedores	113
Grupo Purdy Motor: Un cambio a favor del medio ambiente	123
Grupo ICE: Soluciones Tecnológicas para un Desarrollo Sostenible	137
<b>III. Desarrollo Local</b>	
Chiquita Brands: Cultivando el cambio para el desarrollo	155
Oikocredit: Inversiones socialmente responsables para el desarrollo local sostenible	175
Península Papagayo: Generando oportunidades en Guanacaste	195
RECOPE S. A.: Una empresa con energía para el desarrollo	213
Conclusiones generales	229
Directorio	235
Acronimos y siglas utilizadas	237



## Metodología

La sistematización de los casos presentados en esta publicación, responde a una decisión tomada por el Consejo Consultivo de ALIARSE de compartir experiencias de colaboración mediante alianzas público-privadas con el fin de contribuir al debate sobre formas novedosas de gestión para el desarrollo. La elaboración de los casos inició en octubre de 2007 y se finalizó en febrero del 2009.

Cada uno de los casos fue elaborado por consultores contratados por ALIARSE, quienes se basaron en un esquema preestablecido para su sistematización. El esquema fue elaborado con base en la experiencia del Centro Internacional para el Desarrollo Humano y de ALIARSE, y con base en información publicada por expertos internacionales sobre la temática, como lo son Bradley K. Googings, del *Boston College for Corporate Citizenship*; y Fernando Casado y Carlos Mataix, ambos consultores internacionales en la temática de alianzas público-privadas para el desarrollo.

Las fuentes utilizadas por los consultores fueron primordialmente primarias. Los miembros del Consejo Consultivo de ALIARSE asignaron a un representante para que proveyera la información pertinente de su organización y para que revisara y aprobara los contenidos elaborados. En todos los casos se utilizó el recurso de las entrevistas, la revisión de informes oficiales, informes ad hoc y documentos de cada entidad, además de fuentes bibliográficas de instituciones autónomas, semiautónomas y centrales del Gobierno. En algunos casos, también se obtuvo información de organizaciones comunitarias, socios externos del proyecto, documentos virtuales, e Internet.

Vale la pena resaltar que las alianzas para el desarrollo y los programas de responsabilidad social de las organizaciones aquí citados, no son exhaustivos. Por tanto, se invita al lector a comunicarse con las entidades pertinentes, si es de su interés identificar todos los programas y acciones que están llevando a cabo en el marco de la responsabilidad social, y en particular, por medio de alianzas para el desarrollo. Para estos fines, al final del documento se adjunta, un directorio con información de contacto de cada una de ellas.

Por último, vale la pena resaltar que esta publicación se encuentra disponible en forma digital en el sitio web de ALIARSE: [www.aliarse.org](http://www.aliarse.org)



## Introducción

La era de la globalización ha redefinido las fronteras económicas y de una u otra forma, ha tenido un impacto importante en los alcances de las acciones públicas y privadas. Las decisiones políticas de los Gobiernos deben considerar las condiciones cambiantes que genera un nuevo orden económico, basado en una mayor apertura comercial acompañada, paradójicamente, de la fijación de estándares laborales, ambientales y de propiedad intelectual, entre otros, que regulan la forma de producir y transar bienes y servicios. Por su parte, el sector privado tampoco puede ignorar los imperativos del desarrollo toda vez que los estándares y las nuevas condiciones generan responsabilidades que trascienden el ámbito meramente productivo.

En el presente documento, se presentan los casos de empresas públicas y privadas que, conscientes de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el país, desarrollan programas de responsabilidad social que superan sus responsabilidades particulares e incorporan el trabajo de otras entidades, públicas y privadas, para contribuir a la sostenibilidad del desarrollo del país y, a la vez, mejorar sus niveles de competitividad.

Una forma para contribuir a esta sostenibilidad es por medio de programas de responsabilidad social<sup>1</sup> o, mejor aún, mediante la implementación de una estrategia de negocio que sea socialmente responsable. Esto implica, medir y evaluar tanto los impactos financieros, como los impactos económicos, los ambientales y los sociales para el país. Es más, como se podrá apreciar luego de la lectura de los casos, las acciones de las empresas del sector público aquí documentadas, incluyen, generalmente, la evaluación de las tres dimensiones supra citadas.

Por lo cual, entre otros aspectos, ser socialmente responsable conlleva realizar un análisis de los principales grupos de interés tanto internos como externos de la organización, con el fin de asegurarse de que todos estén siendo

---

<sup>1</sup> En el proceso de construcción del estándar ISO 26000 sobre la responsabilidad social (RS), se ha llegado al acuerdo de que la RS es “la responsabilidad de una organización por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

respetados, involucrados, escuchados y beneficiados con las acciones de la organización. Del mismo modo, esta responsabilidad se traduce en buscar, constantemente, formas de producción más limpias y que protejan el medio ambiente, y en promover la ética, la transparencia y la rendición de cuentas como prácticas indispensables para fortalecer la gobernabilidad y por ende la democracia de Costa Rica.

Otra forma importante de contribuir al desarrollo, la cual surge en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones, es por medio de las alianzas para el desarrollo. Para ALIARSE es determinante que todos los actores de la sociedad costarricense coadyuven en asegurar la sostenibilidad de los recursos naturales, humanos y financieros del país. Toda organización, llámese empresa, cooperativa, Organización No Gubernamental (ONG), o institución pública, puede maximizar los impactos de sus acciones por medio de la creación de alianzas para el desarrollo. Estas alianzas pueden tomar la forma de público-privadas, privadas-privadas y público-públicas. En el presente documento se cubren diferentes tipos de alianzas, pero, principalmente, las público-privadas.

En este marco, las alianzas para el desarrollo surgen voluntariamente cuando hay un compromiso compartido y voluntad de servicio; cuando se definen objetivos comunes que generan valor y una mejora de la calidad de vida en áreas de mayor significación para el país; con responsabilidades, riesgos e inversiones compartidas, creando sinergias entre las partes y optimizando la asignación de recursos mediante una distribución equitativa del poder.

“Ante los retos actuales con los que se enfrenta la humanidad, las alianzas público-privadas son una herramienta necesaria e imprescindible, ya que no será posible desarrollar un crecimiento económico que sea capaz de erradicar la pobreza y el hambre, asegurar la sostenibilidad medioambiental y mejorar el acceso a la salud, la educación, la energía y el agua, y otorgar oportunidades y recursos a la población para que puedan mejorar su calidad de vida, sin crear este nuevo concepto de desarrollo que integre a los principales agentes en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias” (Fernando Casado).

Finalmente, ALIARSE plantea la necesidad de enmarcar las acciones impulsadas por organizaciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo, en un Proyecto Nación para el Desarrollo de Costa Rica. Sin embargo, actualmente solo se cuenta con un plan de desarrollo de Gobierno. En ese sentido, ALIARSE ha elaborado, con fines ilustrativos, una sección para cada caso, donde se alinean algunas de las acciones de las organizaciones, con objetivos

e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”. Dicha alineación es importante para garantizar que las acciones de las organizaciones y las empresas no sean aisladas sino que estén integradas y respondan a estrategias nacionales, con el fin de maximizar su impacto y asegurar su sostenibilidad.

A continuación, se presentan los casos de la publicación. Para facilitar su lectura, el libro se divide en tres secciones temáticas, de acuerdo con los principales contenidos que abarcan los casos, a saber: educación y salud, medio ambiente, y desarrollo local. A su vez, estas secciones constituyen los cuatro ejes adoptados por ALIARSE como estratégicos para el desarrollo nacional.

Específicamente, los casos están organizados en seis secciones: I. Perfil organizacional; II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de la organización; III. Alianza(s) para el desarrollo; IV. Alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, V. Conclusión; y VI. Fuentes.



# I. Educación y Salud

Banco de Costa Rica: Un banco que apoya a la niñez	15
Bridgestone Costa Rica: Su responsabilidad social y lucha contra el dengue	27
Más allá del Hospital Clínica Bíblica: ASEMECO y su Programa de Acción Social	45
Intel Costa Rica: Desarrollo de carreras técnicas con el ITCR	61





## Banco de Costa Rica: Un banco que apoya a la niñez

### I. Perfil organizacional del Banco de Costa Rica

Cuadro 1:  
Ficha técnica del Banco de Costa Rica y Subsidiarias, 2008

Fundación	1877
Tipo	Banco Comercial del Estado
Servicios	Operaciones crediticias (vehículos, vivienda, consumo, compra de computadoras, personales, empresariales) cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y débito, fondos de inversión, planes de pensiones, tramite de remesas, fideicomisos.
Entorno	Casa matriz: Costa Rica, cuenta con 5 subsidiarias: Banco de Costa Rica, Banco Internacional de Costa Rica S.A (51% de las acciones), BCR Valores S.A. BCR Operadora de Pensiones S.A, BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.
Colaboradores	4.005 funcionarios
Capital Social	€80.942,58 millones
Puntos de venta	260 puntos de venta en todo el territorio nacional, con 408 cajeros automáticos propios.
Total de clientes	937.876 clientes
Transacciones anuales	126.517.610 millones de transacciones, de las cuales 75.62% son electrónicas y un 24.38% son manuales.

Fuente: Elaboración propia, con base en información al año 2008 otorgada por el Banco de Costa Rica.

“El Banco de Costa Rica se creó el 15 de abril de 1877 con el nombre de ‘Banco de la Unión’ y en 1890 cambió su nombre por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales, el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, comprar letras de cambio y demás negociaciones bancarias” (Banco de Costa Rica<sup>1</sup>, 2008).

\* Elaborado por la Licenciada Karina López Fernández y por el Máster Jorge Andrey Valenciano Salazar.

1 <http://www.bancobcr.com/bcr.php?id=153>

En el momento de su creación, esta institución se constituyó como un banco de carácter privado, cuya administración estaría a cargo de una Junta Directiva nombrada por sus accionistas, y de un administrador. (UNED: 2006<sup>2</sup>). En 1948 se decretó la nacionalización de la banca a cargo de la Junta Fundadora de la Segunda República<sup>3</sup>, por ello el Banco de Costa Rica pasa a ser un banco público y autónomo<sup>4</sup>. Con el Decreto de Ley de Nacionalización Bancaria, se pretendía que los recursos de los depósitos en cuenta corriente y ahorro del público quedaran en manos exclusivas de los bancos del Estado. El objetivo principal fue evitar el crecimiento de grupos económicos fuertes y políticamente influyentes en la sociedad costarricense (UNED, 2006<sup>5</sup>).

Los depósitos de cuenta corriente y ahorro del público se rigieron bajo el sistema bancario estatal hasta que el 3 de noviembre de 1995, bajo la Ley N.º 7558<sup>6</sup>, se permitió el acceso de los bancos privados a los depósitos en cuenta corriente, lo que autorizó la entrada de mayor cantidad de entidades financieras dentro del sistema nacional.

Con la apertura de la banca privada, la competitividad en los servicios financieros ha aumentado. En noviembre del 2006 existían 4 bancos comerciales del estado y 12 bancos privados. En la actualidad el BCR administra alrededor del 30% del total de los activos de los bancos comerciales del Estado (información al año 2008).

2 <http://www.uned.ac.cr/PMD/recursos/cursos/banca%20comercial/files/cap%201%20prin.htm>

3 La Junta Fundadora de la Segunda República se instauró después de la gesta revolucionaria del año de 1948 y al llegar al poder realizó una serie de reformas trascendentales para el desarrollo de Costa Rica.

4 Conforme al artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica de 1949, el Banco se concreta como institución autónoma.

5 <http://www.uned.ac.cr/PMD/recursos/cursos/banca%20comercial/files/1-4.htm>

6 Ley de reforma a la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional de 1953 y a la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República de 1988.

## Vinculaciones del Banco de Costa Rica con sus principales grupos de interés

Específicamente, respecto a los clientes del BCR, son un grupo de interés de aproximadamente 937.876 entre personas físicas y jurídicas. El BCR trata de ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios financieros, con la misión de mejorar su calidad de vida.

Los colaboradores se convierten en otro grupo de interés para el BCR, el cual cuenta con 4.005 funcionarios con los que mantiene una relación adecuada mediante salarios competitivos, capacitación continua y garantías sociales.

Según Alexandra Gooding Cubillo, Gerente del Programa de Responsabilidad Social del BCR “el Banco ha destacado a los clientes, proveedores, empleados y sus familias, la Superintendencia General de Entidades Financieras, el Gobierno y sus instituciones y toda la sociedad, como sus grupos de interés”.

**Figura 1:**  
Principales grupos de interés del Banco de Costa Rica



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

Respecto a los reguladores y fiscalizadores de los servicios financieros en Costa Rica. Se encargan, entre otras cosas, en incidir en las políticas financieras tomadas por el BCR, en controlar y velar por la transparencia en los movimientos de dinero, en fijar topes de crédito permitidos, así como en la salud financiera del banco en general. Fiscalizar el encaje mínimo legal<sup>7</sup>, entre otros.

Asimismo, la sociedad costarricense despierta un interés especial en el banco. Un ejemplo sobre el cual se profundizará más adelante, es el apoyo que brinda el BCR al trabajo ad honórem que realizan sus funcionarios para la rehabilitación y el mantenimiento de niños y jóvenes en riesgo social. Además, realiza patrocinios a actividades relacionadas con salud, educación, cultura y el deporte.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social del Banco de Costa Rica

El programa de Responsabilidad Social del BCR depende de la Gerencia General del Banco y se creó a mediados del año 2007. Surge como una iniciativa de la Junta Directiva General, la cual vio la necesidad de realizar acciones que fortalecieran la relación social del Banco.

Actualmente, la Gerencia de Responsabilidad Social está enfocada a trabajar en tres áreas específicas: la ambiental, la económica y la social<sup>8</sup>. Estas áreas se trabajan tanto en ámbitos internos como externos del BCR, y es en este último nivel donde se ha desarrollado la mayoría de los programas.

<sup>7</sup> Son las reservas de dinero que por ley debe mantener el BCR en el Banco Central de Costa Rica.

<sup>8</sup> Hasta la fecha se ha trabajado más fuertemente en las áreas social y económica, se empezó a trabajar en la parte ambiental con algunos programas de reciclaje.

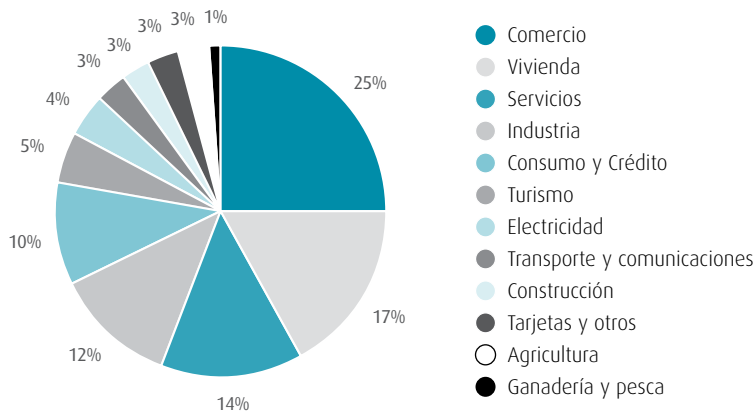


En el ámbito social y económico, internamente se destacan los beneficios con que cuentan los colaboradores: existe un sistema de becas en la institución para que se capaciten y se especialicen en diferentes áreas (principalmente inglés, manejo tecnológico y finanzas). En el área ambiental, se han enfocado principalmente en sensibilizar al personal sobre el ahorro de los recursos internos (papel, tinta, agua, electricidad) y el reciclaje al año 2008 se había implementado en 65 edificios.

Entre las actividades importantes que realiza el BCR a nivel externo y que son parte de la responsabilidad social del banco, se encuentran:

- a. **Patrocinios:** Se han patrocinado actividades relacionadas con la educación, la salud, el deporte y la cultura. Por ejemplo, en el deporte se patrocinó el CAMEX 2008 (Campeonato Centroamericano y México de Natación).
- b. **Crédito dirigido:** El crédito dirigido es una herramienta importante de responsabilidad social en el sector financiero, el BCR tiene programas de crédito de vivienda en condiciones favorables para personas de menores ingresos y créditos específicos para pequeñas empresas.

*b1. Hacia vivienda:* como se observa en el gráfico 1, la cartera de préstamos en vivienda representó el 17% del total de los créditos otorgados por el BCR en el año 2007, convirtiéndose en el segundo rubro de más importancia para la entidad (La Prensa Libre: 10.01.08).

**Gráfico 1: BCR - Cartera de créditos por actividad, al 31 de diciembre de 2007**

Fuente: Elaboración propia con base en documentos otorgados por el BCR

El objetivo del BCR para el 2008 fue distribuir 71.000 millones de colones en créditos para la vivienda, lo cual implicó un financiamiento de 6.000 viviendas aproximadamente, y significó un crecimiento del 50% en comparación al año pasado. El Banco cuenta con varios programas de créditos de vivienda, entre ellos: en colones y dólares con tasa variable o escalonada, para no residentes (ciudadanos Estadounidenses y Canadienses), y créditos de vivienda interés social.

En particular, el programa de crédito para vivienda de interés social, empezó a funcionar en enero del 2008 y está dirigido a familias con ingresos menores 670.384 colones (al II semestre de 2008)<sup>9</sup>. El monto total del programa permitió financiar la construcción de 1.800 casas este año. Para cumplir con el programa, el BCR se alió con el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), lo cual permite que, conjuntamente con el crédito, el cliente pueda solicitar por intermedio del BCR el “Bono Familiar de Vivienda” que otorga el BANHVI.

*b2. Hacia pequeñas empresas:* el objetivo del crédito es apoyar al desarrollo y crecimiento de las micro y pequeñas empresas en Costa Rica. El BCR financia: capital de trabajo, inversión en activo productivo e inversión en activo fijo. En el caso de los créditos que se otorgan a las micro y pequeñas empresas, el BCR ofrece una serie de ventajas tanto respecto a otro tipo de préstamos, como respecto de otras entidades bancarias:

- Ofrece condiciones que se ajustan a la actividad económica que el cliente maneje y la forma en que perciba sus ingresos.
- Las tasas de interés y plazos van en función de la garantía ofrecida por el cliente.

Dentro de los aspectos un poco menos flexibles para este tipo de crédito en el BCR, sobresalen que:

- Los créditos no cuentan con fondos de garantías<sup>10</sup> para los créditos otorgados, en algunos Bancos sí hay fondos de garantías que permiten al cliente contar con un apoyo en caso de que no puedan pagar.
- Actualmente solo se otorga el crédito directo.

<sup>9</sup> Fuente: Banco de Costa Rica

<sup>10</sup> Es una garantía otorgada generalmente por el Instituto Mixto de Ayuda Social para cubrir los pagos en caso de que el cliente no pueda hacerle frente.

### Cuadro 2: Características principales del crédito vivienda de interés social

**Monto máximo por financiar:** Monto máximo de la solución, según metodología del BANHVI

**Plazo:** Hasta 25 años

**Garantía:** Hipotecaria / Hipoteca Abierta

**Comisiones:** 0% de formalización

**Porcentaje máx. Financiamiento:** Con bono, según normativa del BANHVI

**Tasa de interés:**

9,25% fijo los 2 primeros años  
TBP + 5% a partir del tercer año, ajustable mensualmente  
Tasa piso igual a Tasa de formalización

**Endeudamiento máx.:**

Hasta US\$2.500 35%+10+10

Entre US\$2.501 – US\$5.000 40%+10+10

Más de US\$5000 45%+10+10

Se suman 10pp si es asalariado y le depositan el salario en el BCR  
Se suman 10pp si paga a menos de 10 días según SUGEF, en los últimos doce meses

**Principales requisitos:**

- El valor de la vivienda más el lote, según el valor del avalúo y a los márgenes reglamentarios, no debe superar lo establecido por el BANHVI.
- Tener ingresos familiares menores o iguales a 4 salarios mínimos de un obrero no especializado de la industria de la construcción, el cual es ajustado semestralmente.
- No tener casa propia o más de una propiedad.
- En caso de ser propietario de un lote, solamente se financiará la construcción de la vivienda en esa propiedad.
- Formar parte de un núcleo familiar, es decir, un conjunto de personas sujetas a la autoridad de un jefe(a) de familia que viven bajo el mismo techo, y que comparten las obligaciones del hogar. Debe haber al menos una persona mayor de edad.
- Ser costarricense o tener una situación de residencia legalizada.

Fuente: Banco de Costa Rica

## Desafíos del Programa Responsabilidad Social del BCR

El BCR tiene pensado desarrollar acciones enfocadas a la conservación del medio ambiente. En el ámbito externo, se pretende crear una línea de crédito dispuesta a financiar proyectos que tomen en cuenta productos amigables con el ambiente; los cuales deben ser producidos con energías más limpias, que sean eficientes en el uso de materiales y energía

desde el diseño hasta la distribución de estos. Como resultado, un desafío será contar con conocimiento, herramientas y alianzas para definir si la empresa cumple con los criterios ambientales o sociales.

Por otro lado, un desafío es proyectar con mayor agilidad las acciones sociales que lleva a cabo el Banco, mediante una mejora en el control de las actividades que realiza, los grupos de interés hacia quienes van dirigidas y su impacto.

### III. Alianzas para el desarrollo de la salud: El caso de la Asociación “Unidos por los Niños”

Cuadro 3:  
Asociación “Unidos por los Niños” -  
Resumen de la alianza

Tipo de alianza	Público – Privada
Aliados	PANI (GOB), IAFA (GOB), RENACER (ONG), Comunidad Encuentro (ONG), BCR
Año	2006
Objetivo	Rescatar a la niñez en riesgo social
Actividades	Dar albergue, alimentación, edu- cación, salud física y emocional a menores de edad en riesgo social

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por el BCR.

La Asociación “Unidos por los Niños” es un ente creado por los funcionarios del Banco de Costa Rica para ayudar a menores de edad en riesgo social, siendo uno de sus principales objetivos ayudar a menores adictos a los psicotrópicos que viven en las calles. El Banco apoya a la Asociación por medio de patrocinios, la disposición de su plataforma tecnológica para la recaudación de los fondos necesarios para financiar su misión y por medio del apoyo de la Gerencia de Responsabilidad Social del Banco, ya que “obedece a un programa de apoyo social de la institución” (María Alexandra Gooding, Gerente de Responsabilidad Social del BCR).

La Asociación surgió por iniciativa de la alta administración del Banco de Costa Rica, quienes se encontraban preocupados por la situación precaria en la que se encuentran los menores perdidos en las calles de Costa Rica. Ante esa situación, el 28 de junio del 2006, varios colaboradores de la entidad, decidieron crear una asociación de ayuda a la niñez en riesgo social. Esta iniciativa ha sido muy importante para la institución ya que posteriormente dio pie a la creación del Programa de Responsabilidad Social del BCR.

La Asociación “Unidos por los Niños” es una organización de bien social sin fines de lucro, conformada por el valioso capital humano y acervo tecnológico del BCR, la cual, comprometida con la niñez de Costa Rica en riesgo social, brinda una oportunidad de vida, costeadando su estadía en instituciones especializadas, mediante donaciones que permitan dar sustento a la asociación a través del tiempo.

Óscar Ramírez, vicepresidente de la Asociación Unidos por los Niños, señaló que “la idea se la copiamos a *Papá Jaime*<sup>11</sup>, que nos contó su plan de rescate de niños en las alcantarillas de Colombia y cómo los sacan adelante. Nosotros, los empleados del BCR, nos unimos y formamos esta asociación “Unidos por los Niños” cuya meta es recaudar €3.000 mil millones para ayudar a los niños. La mayoría de empleados dona una cuota de su salario para esta causa”.

De acuerdo con datos suministrados por el PANI en Costa Rica son más de 1.500 los niños y niñas en estado de vulnerabilidad que viven en las calles. De esta población, un 76% consume algún tipo de droga. Adicionalmente, estos niños y niñas sufren de la explotación sexual y laboral en una sociedad que los tiene olvidados. “Son esos niños y niñas nuestra razón de ser, la que nos motiva a seguir y a quienes se dirigen y enfocan todos los esfuerzos realizados por esta Asociación, sus colaboradores y amigos.”

(Óscar Ramírez, Vicepresidente de la Asociación “Unidos por los Niños”)

<sup>11</sup> Jaime Jaramillo es un motivador y conferencista colombiano, premio Mundial de la Paz y la Justicia. Él impartió una conferencia a los empleados del BCR en el año 2006, la cual los motivó a crear la Asociación.

Por el momento contamos con un centro de ayuda para las niñas que se ubica en Linda Vista de Patarrá y que alberga a diez pequeñas. Si Dios nos permite queremos tener otro para niños. (La Prensa Libre, 10.08.07). Al 31.12.2008 ya se contaba con un centro para varones (Comunidad Encuentro), en San Vito de Coto Brus.

La Asociación “Unidos por los Niños” trabaja junto con el BCR, en acciones destinadas a conseguir el dinero necesario para financiar el programa. Por ejemplo, recolección por medio de alcancías en centros comerciales y oficinas del Banco, eventos sociales y donaciones directas a las cuentas por medio del sitio web del banco, cajeros automáti-

cos, oficinas y boletas de cargos automáticos, entre otras (Banco de Costa Rica, 2008).

Asimismo, el BCR ha patrocinado campañas de difusión por medio de la televisión, radio e Internet, así como la organización de eventos sociales donde también se aprovecha para la recolección de fondos en beneficio de la Asociación. En el 2006, los costos de difusión, propaganda y organización de eventos fueron cubiertos por el BCR mediante un patrocinio y rondaban los 180 millones de colones. Además, la Asociación “Unidos por los Niños” ha logrado obtener el apoyo de una serie de empresas privadas, entre otras, las que se observan en el cuadro 4:

**Cuadro 4:**  
Alianzas de la Asociación “Unidos por los Niños” con instituciones públicas y privadas, y colaboraciones recibidas

Institución	Tipo	Año	Tipo de apoyo
PANI	Alianza Pública-Privada	2006	Remitir los menores a los distintos albergues. Supervisar el proceso.
IAFA	Alianza Pública –Privada	2006	Velar por el adecuado tratamiento de los menores con problemas de drogas. Supervisar el proceso.
RENACER	Alianza Privada- Privada	2006	Atender adecuadamente a las niñas y jóvenes remitidas.
Comunidad Encuentro	Alianza Privada -Privada	2007	Atender adecuadamente a los niños y jóvenes remitidos.
CyberFuel	Colaboración	2006	CyberFuel ha facilitado una tienda de subastas por Internet, sin ningún costo para la Asociación, donde se disponen artículos para ser subastados a los más 7.200 usuarios del sitio.
RADIO COSTA RICA. 930 A	Colaboración	2006	Comunicación y divulgación de información relativa a la Asociación “Unidos por los Niños” en varios de sus programas.
GRUPO COMECA	Colaboración	2006	Aporte de 1.000 envases para alcancías de la Asociación.
Asociación Solidarista de Empleados del Banco de Costa Rica	Colaboración	2007	Realizó un aporte a la Asociación por un monto de ¢4.000.000,00.
Abonos Agro	Colaboración	2007	Aporte de ¢1.000.000.
Tiendas ARENAS	Colaboración	2007	Aporte en artículos por un monto equivalente a ¢1.000.000 para ser subastados por medio de la tienda de subastas electrónicas de esta Asociación.
MoneyGram	Colaboración	2007	Aporte de US\$10.000.
TERRAMALL	Colaboración	2006	Aporte de un espacio para la colocación de un Stand de la Asociación “Unidos por los Niños” en este centro comercial.
GRUPO CICADEX	Colaboración	2007	Aporte en artículos por un monto equivalente a ¢1.000.000 para ser subastados por medio de la tienda de subastas electrónicas de esta Asociación y otras actividades.

Fuente: Asociación “Unidos por los Niños”<sup>12</sup>

<sup>12</sup> [http://www.unidosporlaninez.com/pag\\_amigos\\_ninez.html](http://www.unidosporlaninez.com/pag_amigos_ninez.html)



## El proceso de creación de alianza y responsabilidades de los aliados

Para desarrollar el Programa “Unidos por los Niños”, la Asociación se alió mediante convenios, con tres instituciones públicas: El Banco de Costa Rica, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA). El PANI y el IAFA son los encargados por el Estado de velar por la seguridad de los niños y las niñas expuestos a maltratos, abusos, drogadicción y abandono.

La Asociación ha firmado, además, convenios con dos organizaciones no gubernamentales, una es la “Asociación Restauración a la Niñez en Abandono” (RENACER), que se dedica exclusivamente a la atención de mujeres en edades de 12 a 18 años, y otro con “Comunidad Encuentro”, la cual vela por la atención exclusiva de niños entre edades de 10 a 18 años. Dichas instituciones se escogieron debido a su experiencia en la atención de niños con problemas de drogas, así como por la adecuada infraestructura con que la cuentan sus instalaciones.

El programa funciona de la siguiente manera: el IAFA remite los menores con problemas de drogadicción al PANI. Por su lado, el PANI se encarga de trasladarlos a los albergues de RENACER y “Comunidad Encuentro”; además es el responsable de velar por que sean atendidos adecuada-

mente. Por su parte la Asociación “Unidos por los niños”, con el apoyo del BCR, busca los fondos necesarios para luego administrarlos y destinarlos a diferentes rubros. Entre ellos: el acondicionamiento físico de los albergues, la atención integral de los menores (alimentación, educación, recreación, vestuario y atención médica de las y los menores, apoyo psicológico, etc.).

### Cuadro 5: Una visión desde el IAFA

Según la Dra. Guiselle Amador, directora del IAFA, la Asociación “Unidos por los Niños” de los funcionarios del BCR, se contactó con el IAFA por intermedio del PANI, con el fin de que los ayudara a identificar posibles aliados que pudieran colaborar con la rehabilitación de los niños en riesgo social. Asimismo, el IAFA instruyó a la Asociación sobre cómo orientar los recursos económicos e incluso presupuestar los costos por niño. Además, el IAFA se comprometió a brindar capacitación técnica a la Comunidad Encuentro y Renacer en conjunto con los profesionales del programa “Unidos por la Niñez”.

El IAFA se organizó con el PANI y la Asociación, por medio de reuniones (al inicio tres al mes) y llamadas telefónicas, lo que dio pie, según la Sra. Amador, “a lograr una alianza eficiente y sin obstáculos, demostrando que el Gobierno puede trabajar exitosamente con las ONG y el sector privado, para así, en un futuro, realizar más alianzas de bien social”.

Fuente: Elaboración propia, con base en (Amador, 2009)

Es importante resaltar que la recuperación de los menores es un proceso lento y complicado ya que las mismas características de las niñas y niños atendidos provocan la deserción de los albergues<sup>13</sup>. Es por ello que el programa buscó atención especializada para cada uno de los niños (as) y jóvenes atendidos, de forma tal que puedan obtener resultados positivos en cuanto a la atención y rehabilitación. Como parte del convenio de la Asociación con las ONG, estas deben de contar con un psicólogo y un sociólogo en forma permanente,

<sup>13</sup> El proceso de que los jóvenes permanezcan en los albergues es difícil ya que por parte de ellos mismos hay cierta resistencia a este tipo de rehabilitación.



especialistas que se encargan de motivar a los internos e internas para que se queden en los albergues y puedan culminar con éxito el periodo de desintoxicación y dependencia que les aqueja.

La Licenciada Alexandra Gooding Cubillo, Gerente del Programa de Responsabilidad Social del Banco de Costa Rica, expresa que “al trabajar con un grupo tan vulnerable como los niños con problemas de la calle, con problemas de drogas, siempre se encuentran obstáculos como la resistencia al cambio, la deserción, la migración hacia otras zonas del país para prostituirse; sin embargo, estos obstáculos encontrados durante el proceso se han resuelto mediante la coordinación entre instituciones, analizando lo que cada uno puede hacer de la mejor manera”.

## Los resultados

Los montos recaudados para los años 2006, 2007 y 2008, ascienden a ₡66.999.688.58, ₡254.670.863 y ₡123.405.758. Respectivamente, en el cuadro 6 se visualiza cómo se han distribuido.

**Cuadro 6**  
Inversión del Programa Unidos por la Niñez\*

Organización	2007	2008
Asociación Renacer	c20.598.850	c63.397.617
Asociación Comunidad Encuentro	No existía convenio	c47.728.276
Total	c20.598.850	c111.125.892

\*El resto de los montos recaudados está en las cuentas del BCR para ser invertidos en el programa de acuerdo con los planes de crecimiento. Fuente: “Unidos por la Niñez”.

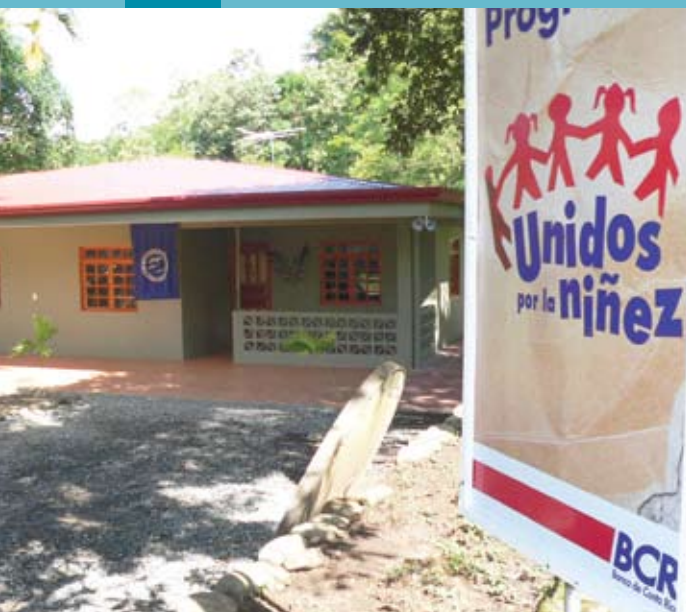
En el transcurso del año 2007 y a principios del 2008, se contribuyó con 50 millones de colones para la construcción y mejoras de los albergues y la atención de menores. En las siguientes fotos se puede observar la cabaña que la Asociación “Unidos por los Niños” ayudó a restaurar, dicha cabaña pertenece al Centro de Restauración “RENACER”. El costo de acondicionamiento de la cabaña fue de ₡2.220.631, (Asociación “Unidos por los Niños”, 2008<sup>14</sup>)

Asimismo, con la ONG “Comunidad Encuentro” en San Vito de Coto Brus, se construyeron y remodelaron dos centros con un costo de ₡47.728.276 (monto se giró como adelanto para la atención de menores y se amortiza mensualmente), que a diciembre del 2008 albergaba a 15 niños con problemas de drogas (se espera lograr la ocupación plena con 30 niños).

Respecto a la cantidad de niñas atendidas, en junio del 2007 el programa empezó con el patrocinio de 2 niñas internadas en el Centro de Restauración “RENACER”, para noviembre se logró integrar en los albergues de RENACER la cantidad de 10 niñas, y en febrero del 2008 se estaba atendiendo a 15 niñas. El objetivo es que el programa se estabilice en la atención de 20 niñas.



14 [http://www.unidosporlaninez.com/conozca\\_nuestra\\_cabana.html](http://www.unidosporlaninez.com/conozca_nuestra_cabana.html)



Al 31 de diciembre de 2008, el total de menores beneficiados por el programa “Unidos por los Niños”, ascendían a los 72. Estos niños vienen de varias zonas del país, como por ejemplo: Alajuela, San José, Puntarenas, Aserrí, Cartago, Heredia, Guanacaste, Limón, e incluso hay un niño Nicaragüense. Según el PANI el costo mensual por cada niño albergado ronda los 175 mil colones lo que incluye alimentación, educación, vestuario y atención psicológica, no obstante, el costo de atención por cada menor en RENACER es de ₡297.562,70 y en Comunidad Encuentro es de ₡160.000.

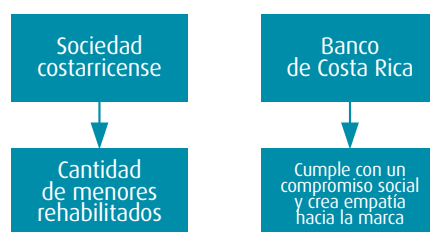
Finalmente, la responsabilidad social ejercida por el BCR mediante el programa “Unidos por los Niños” permite generar relaciones “ganar-ganar” entre el Banco y la sociedad. Le permite a la Institución cumplir con un compromiso social, y se contribuye con la disminución de la delincuencia (de no ayudar a esta población serían delincuentes potenciales).

La Lic. Gooding, expresa: “No es solo filantropía... sino que el Banco también gana. El Banco se beneficia, dándose a conocer ante la comunidad costarricense como una institución financiera que se preocupa por la sociedad civil, que colabora en su mejoramiento”.

El BCR como institución y los empleados como personas cumplen un compromiso social al realizar este tipo de campañas para la recolección de fondos para la niñez, además posibilitan un

medio para que los ciudadanos realicen acciones por los niños. Por otra parte el BCR crea empatía hacia la marca, como Institución socialmente responsable, lo que es bien visto por los clientes.

**Figura 2: “Unidos por los Niños” y relaciones “Ganar-Ganar”**



Fuente: Elaboración propia

## Lecciones aprendidas, factores de éxito y desafíos de la alianza

- Realizar alianzas con demás instituciones públicas o privadas es vital para lograr los objetivos de responsabilidad social propuestos del BCR. En el caso de “Unidos por los Niños”, el ser un Banco aliado estratégico de la Asociación, hace que el objetivo de rehabilitar a menores con problemas de drogas sea más alcanzable que si la Asociación “Unidos por los Niños” trabajara sola.
- La Asociación “Unidos por los Niños” es un medio para captar los recursos, pero no puede ni debe realizar acciones de atención directa a menores, por lo cual es vital contar con el apoyo de instituciones especialistas en este tipo de programas. Las alianzas con el PANI, el IAFA y los albergues y centro de rehabilitación RENACER y Comunidad Encuentro han sido clave para lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- El proceso de trabajar con organizaciones que tienen razones de ser y objetivos totalmente diferentes a las de un banco, ha sido todo un proceso de aprendizaje, de aceptación, de tolerancia y de flexibilidad. El hecho de coordinar y llevar un control de las acciones de cada actor, ha sido vital para lograr alcanzar los objetivos de cada alianza.



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

**Cuadro 6:**  
Banco de Costa Rica, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010  
Sector salud y sector social y lucha contra la pobreza

Objetivo	Indicador	Contribución
1.3.1.2 Atender a la población con adicción a sustancias psicoactivas.	1.3.1.2.2 Número de adolescentes, niños y niñas atendidos con problemas de adicción	40 niñas y 32 niños
1.1.6.2 Ampliar la oferta institucional dirigida a población infantil y adolescente vulnerable en sus derechos, en situación de callejización y adictos a sustancias psicotrópicas.	1.6.1.2.3 Número de niños (as) y adolescentes atendidos con problemas de adicción.	

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por la Asociación "Unidos por los Niños".

## V. Conclusión

En cuanto a su Responsabilidad Social, el BCR incorpora un programa en el 2007 y comienza a realizar una serie de acciones para darle sustento y razón de ser. En primer lugar, en un intento de actuar con responsabilidad social, el Banco de Costa Rica se ha interesado en apoyar a la Asociación "Unidos por los Niños" de los Funcionarios del Banco, para proporcionar a menores que viven en la calle (de hecho, uno de los sectores más desprotegidos de la sociedad) la ayuda necesaria para rescatarlos de la drogadicción, darles alimentación, cobijo y lo más importante rehabilitarlos con el propósito de reincorporarlos a la sociedad.

Esto ha significado publicidad para el Banco de Costa Rica debido al patrocinio de las campañas para la niñez, pues de esta manera se ha promovido entre los clientes la realización de acciones directas de ayuda social. Estos donativos, son controlados detalladamente a través de la intervención de diferentes entes, bajo la coordinación de la asociación de empleados del Banco de Costa Rica "Unidos por los Niños".

Por otro lado, el apoyo del BCR a esta Asociación ha sido clave por dos aspectos: en primer lugar, la facilitación de la plataforma tecnológica para la recaudación de fondos, ha contribuido enormemente en la tarea de recolectar y administrar las donaciones. Por otro lado, el logo del Banco, su imagen de ser una institución financiera sólida

del Estado, le brinda credibilidad y confianza a la Asociación respecto al manejo de los fondos. Esto ha significado que gracias al respaldo del Banco, la Asociación haya podido recolectar recursos económicos de magnitud e invertirlos en un programa que promueve el desarrollo y la salud de los menores en riesgo social.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Amador, Guiselle (2008). Directora del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA). Comunicación Personal. Costa Rica.
- Gooding Cubillo, Alexandra (2008). Gerente del Área de Responsabilidad Social del Banco de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica

### Bibliografía

- Escoto, Roxana (S. F.). *Banca Comercial*. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.  
<http://www.uned.ac.cr/PMD/recursos/cursos/banca%20comercial/index.htm>
- Marín, Melisa (2008). “30 horas de humor por los niños de la calle”. Periódico La Prensa Libre. 10 de agosto del 2008. Sección Abanico. Costa Rica.  
<http://www.prensalibre.co.cr/2007/agosto/10/abanico01.php>
- MIDEPLAN (2007). *Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”: 2006- 2010*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica.
- Siu, María (2008). “Empresas podrían realizar transacciones directas a China”. Periódico La Prensa Libre. 28 de febrero. Sección de Economía. Costa Rica.  
<http://www.prensalibre.co.cr/2008/febrero/28/economia01.php>
- Siu, María (2008). “BCR lanza 18.000 millones de colones para financiamiento de vivienda”. Periódico La Prensa Libre. 10 de enero. Sección de Economía. Costa Rica.  
<http://www.prensalibre.co.cr/2008/enero/10/economia01.php>

### Sitios web:

- Banco de Costa Rica  
<http://www.bancobcr.com>
- Superintendencia General de Entidades Financieras  
<http://www.sugef.fi.cr/>
- “Unidos por los Niños”  
<http://www.unidosporlaninez.com>
- Universidad Estatal a Distancia  
<http://www.uned.ac.cr/PMD/recursos/cursos/banca%20comercial/files/cap%201%20prin.htm>  
<http://www.uned.ac.cr/PMD/recursos/cursos/banca%20comercial/files/1-4.htm>



# Bridgestone Costa Rica:

## Su responsabilidad social y lucha contra el dengue

### I. Perfil organizacional de Corporación Bridgestone

Cuadro 1  
Ficha técnica de Bridgestone, 2008

<b>Año de Fundación</b>	1900 (Firestone), 1930 (Bridgestone); 1990 (Bridgestone Firestone) Costa Rica: 1967 Firestone, 1999 Bridgestone Firestone.
<b>Tipo</b>	Corporación multinacional
<b>Productos</b>	80% llantas 20% otros (productos deportivos, industriales de caucho, químicos) En Costa Rica: 12.000 llantas diarias
<b>Entorno</b>	Casa matriz en Tokio, Japón. En Costa Rica: Belén de Heredia
<b>Colaboradores</b>	148.314 en el mundo 1.000 en Costa Rica
<b>Ventas Anuales</b>	US\$25.113 millones en el mundo US\$230 millones en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Bridgestone Costa Rica

Bridgestone es una corporación multinacional, que cuenta con 46 plantas de neumáticos, nueve pistas de pruebas y 101 plantas de otros productos. Además, tiene una red de ventas global en más de 150 países y genera empleo a más de 123.000 personas en el mundo, gracias a la producción de llantas y derivados del hule. Industrias Firestone de Costa Rica, S.A. inició operaciones en Costa Rica en 1967, al amparo Tratado General de Integración Económica Centroamericana, con una producción diaria de 425 llantas, y la participación de 200 trabajadores.

“Las empresas que buscan únicamente la rentabilidad del negocio no sobrevivirán. Sólo prosperarán los negocios que busquen el bienestar de la sociedad”

(Shojiro Ishibashi, fundador de Bridgestone Firestone, año 1930).

En 1985, la corporación decidió vender la operación de Costa Rica y cambió su razón social a la de Industria Akron de Costa Rica, S. A. Para ese entonces, la fábrica ya había logrado incrementar su capacidad de producción a 1.800 llantas diarias.

\* Elaborado por la Licenciada Laura Sariago Kluge.



Posteriormente, en 1987, Firestone Tire and Rubber Company fue adquirida por Bridgestone Corporation. El resultado de esta fusión fue la creación de la compañía más grande del mundo en lo que corresponde a producción de llantas y otros productos derivados del caucho.

A mediados de los años 90, la planta de Costa Rica, que para entonces se mantenía operando como una franquicia, decidió iniciar su proceso de acercamiento a la Corporación Bridgestone Firestone, con el objetivo de volver a formar parte del grupo internacional.

Para ese momento, la producción ya alcanzaba las 2.200 unidades diarias, que incluían los primeros productos de tecnología radial en acero que se fabricaban en el país. Es importante resaltar que durante ese período, la empresa obtuvo las certificaciones ISO 9002 e ISO 14001, y que fue una de las primeras organizaciones en obtener una certificación en Centroamérica.

El proceso de acercamiento culminó en 1999, con la firma de un acuerdo de venta de acciones, la cual le permitió a la Corporación Bridgestone asumir el control del 100% de las operaciones en Costa Rica. Como parte de los acuerdos de adquisición, la planta duplicó su capacidad de producción para llegar a las 5.000 unidades diarias, con el objetivo de exportar las unidades adicionales a los Estados Unidos de América. Ya se contaba con la fuerza de trabajo que alcanzaba los 600 asociados. Adicionalmente, se actualizó la norma ISO:9001 a su versión 2000 y se obtuvo la certificación QS 9000, que, posteriormente, migraría a la ISO/TS 16949, norma especial para los proveedores de partes para vehículos nuevos.

En el 2003, Bridgestone Americas Holding decidió invertir 40 millones de dólares en Costa Rica, con el propósito de duplicar, nuevamente, su capacidad de producción, para llegar a las 12.000 unidades diarias. De esta manera Bridgestone Firestone de Costa Rica S. A., empezó a consolidarse como una empresa exportadora de primer orden, al colocar el 90% de su producción en Centroamérica, el Caribe, Norteamérica, Japón y América del Sur.

La compañía cumple ya 42 años de contribuir al desarrollo de la región, abasteciendo al sector automotor con excelentes productos y colaborando activamente en el crecimiento de los países en los que mantiene operaciones.

El 23 de enero del 2009, la filial de Costa Rica cambió su nombre a Bridgestone de Costa Rica S. A. (BSCR). Esta decisión corporativa tiene como objetivo destacar que cada uno de los países es miembro de la familia Bridgestone. Firestone continúa como una marca dentro de la cartera de la compañía.

**Cuadro 2**  
Bridgestone: evolución de la producción diaria y número de colaboradores

Año	Producción	Colaboradores
1967	425	200
1995	2400	570
1999	5000	600
2003-2007	12000	1000

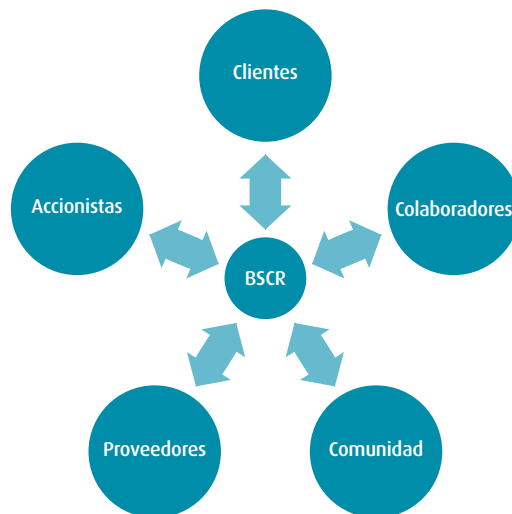
Fuente: Elaboración propia, con base en documentos otorgados por BSCR.

## Vinculaciones de Bridgestone Costa Rica con sus principales grupos de interés

En BSCR, los grupos de de interés o principales *stakeholders*, se incorporan de manera integral a la visión de la compañía.

- **Comunidad:** BSCR ha definido *comunidad*, como aquella donde la empresa tiene operaciones. Un ejemplo de este vínculo es la relación con la Municipalidad de Belén. Poco a poco, esta definición se ha ampliado y en los últimos años, se ha trabajado en conjunto con el Gobierno en temas de interés nacional. Destaca la participación activa con los Ministerios de Salud y de Educación en una estrategia nacional para contener la propagación del dengue.

**Figura 1:**  
Bridgestone – principales grupos de interés



Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Bridgestone Costa Rica.



- **Gente Bridgestone:** BSCR promueve, por medio de sus valores, que cada uno de sus colaboradores sea el mejor trabajador y el mejor ser humano: “sin personas las empresas no existen, si las personas no son las mejores, la empresa no puede ser la mejor” (Francisco González, Director de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial).

En el trabajo diario, por ejemplo, para asegurar la excelencia, la armonía, limpieza, seguridad y calidad en el trabajo, BSCR trabaja con dos conceptos japoneses: el *Kaizen* (mejora continua) y el *Suru Raku* (suave y fácil) que se ejecutan en toda la organización

Por otro lado, BSCR valora la comunicación hacia sus asociados. Por ejemplo, al final de cada año se comparte con los colaboradores los resultados anuales de la empresa y sus expectativas para los próximos años, con el fin de involucrarlos en las metas de la organización. Otro canal importante de difusión es la publicación trimestral de una revista de la empresa bajo el nombre *Contacto*, que busca, justamente, la cercanía y facilidad para informar acerca de todas las acciones de la empresa no solo hacia sus colaboradores, sino, también, hacia sus distribuidores y socios comerciales. Los artículos de la revista buscan involucrar a los asociados, lo cual fomenta el sentido de pertenencia a la compañía.

- **Proveedores:** Este grupo se divide en proveedores de materias primas y proveedores de servicios. Los primeros obedecen a contratos corporativos, sobre los cuales BSCR tiene muy

poca injerencia. Los segundos se contratan a escala local e incluyen contratistas de limpieza, soldadura, aires acondicionados, jardineros, cocineros, mantenimiento de máquinas, electricistas y asesores de publicidad y comunicación, entre otros. Para la contratación de estos proveedores, BSCR considera aspectos tales como: seguridad, calidad, productividad, costos y medio ambiente. Al ser la seguridad la prioridad número uno en BSCR, los proveedores deben certificarse con la empresa, atendiendo charlas de seguridad y conservación del medio ambiente impartidas en BSCR, antes de poder iniciar una relación de trabajo.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de Bridgestone Costa Rica

BSCR ha implementado programas de responsabilidad social desde su llegada a Costa Rica; sin embargo, es hasta los últimos años que ha diseñado una estrategia formal. En BSCR, la responsabilidad social se define como el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo de manera voluntaria para mejorar la calidad de vida de sus asociados, de sus familias y de las comunidades en donde realiza sus operaciones.

“Hoy estamos conscientes de que la gestión gerencial va más allá de generar empleo y de lograr resultados financieros. Actualmente, se considera incluir las metas del impacto que la organización desea hacer llegar a sus asociados, clientes y a la sociedad”

(Óscar Rodríguez,  
presidente de Bridgestone de Costa Rica).

“Este mundo globalizado cada día nos enseña más y más que para alcanzar la competitividad necesaria para el crecimiento y la sostenibilidad de nuestras empresas, es fundamental enfocarnos dentro del marco de la responsabilidad social para lograr un mayor valor social (satisfacción de los asociados) ambiental (protección del medio ambiente) y económico (crecimiento del negocio de manera integral)”

(Óscar Rodríguez,  
presidente de Bridgestone de Costa Rica).

Internamente, se creó un Consejo de Responsabilidad Social, conformado por el equipo gerencial que define los lineamientos generales de Responsabilidad Social. El Gerente de Relaciones Corporativas y Comunidad, a su vez, coordina las acciones definidas por este órgano interno y vela porque todas estas estén alineadas con la misión y visión de BSCR. Cabe destacar algunos procesos dentro de la formalización de la estrategia de responsabilidad social que ha llevado a cabo BSCR en los últimos años. El primero consistió en la definición de los nuevos valores de la compañía. El objetivo final era identificar aquellos valores que representan la forma de pensar y actuar de la gente Bridgestone.

El proceso se inició con una sesión durante todo el día, con el grupo ejecutivo de la empresa, quienes, con ayuda de un consultor, lograron definir los seis valores fundamentales que se querían promover: compromiso, respeto, excelencia, pasión, honestidad y alegría (CREPHA). Conscientes de que las definiciones no siempre logran transmitir la esencia de un valor, el equipo ejecutivo decidió realizar grupos focales multifuncionales, para definir comportamientos asociados a cada valor. En esta segunda etapa, se llega a involucrar a 250 compañeros de todas las áreas. Todas las opiniones generadas se revisaron y condensaron en seis valores y 32 conductas que sirvieron de base para crear lo que se llama el *Manual del Ciudadano Bridgestone*.

Una vez definidos los valores de la compañía, BSCR estableció un equipo de trabajo para definir la estrategia de comunicación de estos valores a sus grupos de interés. Destacan las siguientes acciones durante los años 2007-2008:

- **Manual del Ciudadano Bridgestone:** con el elemento unificador de la mascota *CIPO*, se ilustra cada valor con una imagen y explicación con ejemplos prácticos que se adaptan al carné de identificación de cada asociado.
- **Serie de historietas de Braulio:** se creó un personaje llamado Braulio que inicia su trabajo en BSCR y por medio de una serie de historietas tiene la oportunidad de conocer acerca de los valores y crecer hasta convertirse en un “Ciudadano Bridgestone”. Esta actividad también permitió incorporar a las familias de los asociados a la transmisión de valores porque las historietas fueron diseñadas para colorear.
- **Campamento “Formando Ciudadanos Bridgestone”:** en el año 2007 se inició un programa de campamentos de veranos para hijos e hijas de asociados. La actividad incorporó el tema de los valores como eje central de la temática desarrollada. Esta iniciativa tuvo un éxito rotundo: 350 niños y adolescentes participaron en los talleres. En el 2008, se extendió el cam-



pamento a cónyuges y padres de los asociados y contó con la participación de 50 personas.

- **Calendarios 2008-2009:** el calendario del año 2007 fue el producto de un concurso de pintura cuyas imágenes ilustran los valores CREPHA. En el 2008, se ilustra con fotografías de asociados que representan estos valores en su diario quehacer.

“CREPHA es todo lo que la empresa espera de sus asociados y lo que los asociados esperan de la empresa y también de sus compañeros. Representa una clara guía que regirá las actuaciones y la toma de decisiones en BSCR, bajo un marco de profundo respeto por el ser humano” (Contacto, 2007b: p. 11)

“La responsabilidad social de una empresa se inicia donde termina la legislación; es decir, debe existir un compromiso voluntario hacia el entorno interno y externo de la organización en actividades que vaya más allá de lo que requiere la ley. Este compromiso no puede lograrse solo con la acción y conocimiento de directores o gerentes, sino que deben involucrarse todos los asociados de todos los niveles, con el fin de ayudar a la integración de esta estrategia de gestión” (Sylvia Alfaro, Gerente Regional de Medio Ambiente, Contacto, 2007b: p. 5).

**Compromiso:**

¿La decisión beneficia a la mayoría de los involucrados?

**Respeto:**

¿Se han considerado los intereses de los afectados?

**Excelencia:**

¿Se han evaluado diferentes escenarios y posibles soluciones?

**Pasión:**

¿Se ha hecho el mayor esfuerzo y utilizado al máximo la creatividad?

**Honestidad:**

¿Se ha garantizado la calidad de los datos y su análisis?

**Alegría:**

¿Me sentiré contento al implementarla y defender la decisión?





## Diagnóstico interno: percepción de la empresa en materia de responsabilidad social

Paralelo a la campaña de valores, se realizó un diagnóstico que evaluó la percepción general acerca de las prioridades de la empresa en materia de responsabilidad social. Con el apoyo de una consultora externa, 74 colaboradores de diferentes áreas de la compañía participaron en grupos focales. Proveedores y clientes, también participaron en esta evaluación. Adicionalmente, se hizo un recuento de las acciones de responsabilidad social concretadas en años anteriores cuyo objetivo final fue integrarlas en una estrategia global. De esta manera, la empresa podría hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, financieros y sociales destinados a las acciones de responsabilidad social.

Los resultados indicaron que existía una buena percepción acerca de las acciones de la compañía en temas de medio ambiente y calidad. Este diagnóstico fue el punto de partida para revisar la misión y visión de la empresa con los asociados de la empresa. Ellos consideraron que la misión continuaba siendo válida en la coyuntura del momento. La visión fue replanteada en una estructura poco tradicional pero de fácil lectura y comprensión para los grupos involucrados, como se detalla en la figura 2. Este proceso, que tomó aproximadamente dos años, fortaleció los vínculos con todos los grupos de interés de BSCR.

Figura 2: Misión de Bridgestone Costa Rica



Fuente: Bridgestone Costa Rica.

Como se mencionó anteriormente, Bridgestone de Costa Rica, desde la década de los 90, ha implementado programas y acciones socialmente responsables. A continuación, se presenta una descripción de estos y sus principales resultados.

- Disposición adecuada de las llantas de desecho

En Costa Rica, se desechan al año alrededor de 800.000 llantas viejas; se estima que se puede recuperar un 70% de ellas para que reciban un tratamiento adecuado

(Contacto, 2007a: p. 7).



Desde inicios de los años noventa, la compañía, preocupada por el destino final de las llantas usadas, inició la búsqueda de una solución para disponerlas de una manera ambientalmente responsable. Luego de varios años de esfuerzo, se motiva a la Industria de Cemento a invertir para utilizar las llantas como combustible y se crea de esta manera, la primera alternativa de disposición. Posteriormente, con el apoyo de la Asociación de Comercializadores de Llantas (ACOLL), se crea la Fundación Ecológica Costarricense para el Reciclaje de Hule y Llantas de Desecho (FUNDELLANTAS)<sup>1</sup> en 1999, con el fin de dedicarse exclusivamente a encontrar formas ambientalmente responsables de disponer de las llantas de desecho. FUNDELLANTAS investigó y encontró que una alternativa viable era la producción de pacas de llantas para ser utilizadas en obras civiles.

A estas pacas se les conoce como *llantiones*, al hacer referencia a los gaviones que se hacen de piedra. Para el año 2005, FUNDELLANTAS inauguró su planta para el manejo de llantas de desecho, en El Coyol de Alajuela, Costa Rica. Actualmente, se contabilizan más de 300.000 llantas anuales procesadas como llantiones. De esta manera, se encon-

tró una solución para el 100% de los desechos de llantas de BSCR y de su red de distribución.

Sin embargo, los esfuerzos de BSCR y FUNDELLANTAS no terminaron con esta iniciativa, porque BSCR estaba consciente de que esta era una solución solamente para la mitad del problema (BSCR tiene una participación del mercado cercana al 50% en Costa Rica). Por esta razón, se impulsó un marco regulatorio para promover que el 100% de las llantas desechadas en el país se desecharan con responsabilidad. El resultado fue un decreto de ley que obliga a todos los comercializadores de llantas a demostrar, ante el Ministerio de Salud, que están disponiendo las llantas de manera adecuada. La propuesta fue acogida de inmediato por las autoridades de salud y el decreto empezó a regir el 11 de noviembre del 2007. Hoy en día, BSCR está trabajando para extender esta iniciativa al resto de la región centroamericana.

“Conscientes de que el proceso de biodegradación de las llantas es inmensamente largo y costoso, y que además la cantidad de estos desechos es una amenaza para la salud, el ambiente y el ornato de las comunidades, se tiene como bienvenida la presente iniciativa que cumple con diferentes propósitos” (Ex Ministra de Salud de Costa Rica, María del Rocío Sáenz, Contacto, 2005: p. 9).

#### • “Piensa antes de Conducir”

En el mundo mueren anualmente alrededor de 1,5 millones de personas en accidentes de tránsito. Solo en Costa Rica, en 2005 se registraron 332 muertes en carretera y más de 44.000 accidentes. Para Bridgestone de Costa Rica, como empresa líder en el sector automotor, es fundamental apoyar la seguridad en las vías nacionales y reducir las muertes en carretera.

<sup>1</sup> Es una asociación sin fines de lucro constituida por 11 comercializadores de llantas para contribuir con el manejo de las llantas de desecho. Entre ellos, se encuentra: Bridgestone Firestone, Trac-Taco, Recauchadora Gigante, Compañía Mercantil, Súper Servicio, Recauchadora Reenfrió, Súper Llantas Ramírez, Quirós y Cia., H. Rucavado, REMI, entre otras.



“Piensa antes de Conducir” es una campaña global de seguridad en carretera de la Federación Internacional de Automovilismo (FIA) que se desarrolló en el año 2006 en Costa Rica –entre abril y junio–, en donde BSCR se unió, con el objetivo de promover en los conductores costarricenses hábitos de manejo seguros, reduciendo el riesgo y la incidencia de accidentes en carretera. Con este fin, se realizaron más de 15 eventos informativos en todo el país, para informar a la población acerca del mantenimiento de las llantas y el uso de dispositivos de seguridad.

Esta iniciativa se realizó gracias al apoyo de instituciones como el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI), que colaboraron con personal capacitado y facilitaron la realización de los operativos en las carreteras de todo el territorio nacional. En esta campaña, se entregaron 250.000 folletos con consejos acerca de la seguridad en las carreteras y se distribuyeron 50.000 medidores de presión de las llantas.

#### • Esfuerzos para una gestión ambientalmente responsable

**Consumo de energía:** durante dos años consecutivos, BSCR, ha invertido en mejoras para reducir el consumo de energía de la fábrica. Primeramente, entre los años 2004 y 2005 se puso en

operación el nuevo sistema de recirculación de agua caliente, lo que conllevó a un ahorro de casi dos millones de kilojulios (kJ) por cada 1.000 kilogramos (kg) de producto almacenado al mes. Adicionalmente, entre los años 2005 y 2006, debido a la aplicación de la filosofía japonesa *Kaizen* (mejora continua), se encontró que se podía reutilizar vapor, estandarizar presiones y aislar tuberías para disminuir aún más el consumo de energía, en casi un millón de kJ por cada 1.000 kg de promedio de producto almacenado.

**Manejo y clasificación de residuos:** el 100% de los residuos que genera el proceso productivo (materiales plásticos, madera, metales, papel y cartón, residuos de caucho, entre otros) son dispuestos de manera adecuada y responsable. Un 24% de ellos es coprocesable, por lo que se mantienen contratos con empresas que brindan estos servicios, un 13% es devuelto al proveedor para su reutilización nuevamente y un 11% es reciclado. Otro 32% es comercializado por la Asociación Solidarista de BSCR (ASEFIRE), lo que fomenta su reutilización por pequeñas empresas. El 100% de las ganancias las administra la ASEFIRE, para el bienestar de sus asociados (más adelante se profundiza en este tema). El 20% restante, al haber finalizado su vida útil, es enviado al relleno sanitario para su adecuado tratamiento.

**Manejo de residuos para nuevos proyectos:** esta iniciativa consiste en apoyar a los artesanos y microempresarios que han creado un negocio aprovechando los residuos de la producción de llantas. Francisco Aguilar es uno de estos empresarios. Residente de Pueblo Nuevo de Alajuela, Costa Rica, el señor Aguilar mantiene una relación directa con Bridgestone desde hace más de 30 años, fabricando baldes, ruedas para carretillas, bombas de agua y empaques.

## • Desarrollo de sus colaboradores

**Capacitación:** BSCR ha invertido, entre el año 2004 y el 2006, un promedio de 81.000<sup>2</sup> horas de capacitación, divididas en entrenamiento, actualización, desarrollo e inducción. Para el año 2008, cada asociado recibió en promedio 77 horas de capacitación. Los temas abarcan seguridad ocupacional, productividad, calidad, ambiente, informática, y desarrollo de destrezas gerenciales<sup>3</sup>. Esto promueve los ascensos laborales dentro de la empresa y afirma el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Durante el año 2008, se continuó con una fuerte inversión en capacitación, como se observa en el cuadro 3. Adicionalmente, se continuó con la estandarización de los procesos de formación en la región y se extendió la capacitación a clientes mayoristas en diferentes países de la región.

**Cuadro 3:**  
Bridgestone Costa Rica -  
Total horas/hombre de capacitación por año

Año	2006	2007	2008	2008
Total Horas	5180	9787	8000	9345
%	100	189	-18	117

Fuente: Bridgestone Costa Rica.

**Asociación Solidarista:** por otro lado, los colaboradores cuentan con una Asociación Solidarista de empleados de Bridgestone (ASEFIRE). Se fundó en 1979 y reúne al 94% del personal asociado a la empresa de manera voluntaria. La administración de la ASEFIRE es financiada mediante un



aporte patronal del 5,33% y un aporte del asociado de un 5%. La Asociación, en conjunto con la empresa, ha realizado proyectos y actividades como, por ejemplo, la instalación del gimnasio para uso de todos los asociados; y un acuerdo (desde hace más de ocho años) para administrar el centro de acopio de los residuos generados por el proceso productivo, como se detalló anteriormente. La Asociación vende los residuos para mantener el Fondo de Bienestar Social que tiene el objetivo de apoyar tanto a los miembros como a sus familias y a personas necesitadas de distintas comunidades<sup>4</sup>. Un ejemplo importante de solidaridad, fue el caso de un asociado que perdió su casa y por medio de campañas internas, ASEFIRE logró recaudar 3.100.000 de colones y del Fondo aportó una suma igual para entregarle al asociado un total de 6.200.000 de colones; dinero con el que pudo reconstruir nuevamente su casa.

ASEFIRE también ofrece un programa de créditos para la educación a los asociados. Este programa cubre a los asociados, cónyuges e hijos con un 0% de interés a plazos de cinco años. Hasta el momento, más de un 28% de los asociados ha solicitado un préstamo en educación. Asimismo, en el área de salud, la tasa de interés para tratamientos odontológicos, medicina general u operaciones, es de un 0%.

<sup>2</sup> Las capacitaciones se programan en horas no laborales y se reconoce el tiempo extra de los asistentes.

<sup>3</sup> El programa de desarrollo gerencial se imparte en conjunto con el INCAE. Alrededor de 55 personas en puestos de jefatura y gerencia reciben entre cuatro y cinco seminarios al año de diez/doce horas cada uno, con el fin de estandarizar estilos de dirección y proveerles de mejores herramientas de gestión.

<sup>4</sup> ASEFIRE organiza campañas entre los asociados para recolectar dinero y el total del monto requerido se completa gracias al Fondo de Bienestar Social. Por ejemplo, recientemente se realizó una campaña de recolección para una niña que vive en Guanacaste y que necesitaba una silla de ruedas. Se logró recaudar el 90% del costo de la silla, por lo cual, el 10% restante lo aportó el Fondo de Bienestar Social de ASEFIRE.



Adicionalmente, si un asociado necesita ayuda económica por una situación de emergencia, se determina si se le puede donar una porción y prestar el remanente con tasas del 5% en planes de hasta cinco años. Se analiza el caso en Junta Directiva, en donde se consideran una serie de factores para definir si es viable realizar el préstamo y por qué cantidad de dinero.

**Seguridad Ocupacional:** BSCR ha sido reconocida cuatro veces en los últimos seis años por su desempeño en términos de seguridad ocupacional. Con el fin de optimizar procesos en esta área, en el 2008 se empezó a implementar una nueva modalidad de vigilancia y prevención proactiva: las patrullas de seguridad, ambiente y calidad.

Dos veces por semana, un grupo de ocho directivos, gerentes y supervisores evalúa todos los aspectos desde el punto de vista de las prioridades de la empresa: riesgos, seguridad, maquinaria, conservación del medio ambiente, calidad, costos, productividad, e incluso conductas y acciones del personal con el objetivo de visualizar oportunidades de mejora. Es importante resaltar el hecho de que el presidente de la compañía participe ya que tiene un impacto sobre los colaboradores, “todos estamos involucrados en el proceso, y los colaboradores entienden que ellos y su trabajo son nuestra prioridad” (Fernando Gutiérrez, Gerente de Salud Ocupacional e Higiene).

En términos de las evaluaciones de seguridad, se ha reportado una disminución de seis accidentes

menos que el año anterior para la misma época. Respecto a los días perdidos por incapacidad, BSCR registraba 86 días, lo cual, comparado con el año anterior para el primer cuatrimestre es sorprendente, ya que disminuyeron en más que un doscientos por ciento. Tal y como señala Fernando Gutiérrez: “Esto significa que estamos acumulando horas de trabajo y no estamos teniendo accidentes, en el 2006 se registraron seis accidentes por cada doscientas mil horas de trabajo; al día de hoy, esta cifra ha disminuido a tres casos por la misma cantidad”. En el año 2008, BSCR ocupó el primer puesto en el índice de severidad de los accidentes; es decir, este índice es el más bajo del continente. Los accidentes ocurridos en BSCR el año pasado fueron los menos severos comparativamente con las plantas del resto de América.

#### • Seguridad en la comunidad

En aras de expandir su éxito en seguridad ocupacional a las comunidades aledañas, BSCR ejecutó un proyecto llamado: *Brigada de Emergencia de Belén*. Esta brigada la conforman alrededor de diez empresas de la zona cuyos encargados de seguridad se reúnen una vez al mes, conjuntamente con representantes del Cuerpo de Bomberos y la Cruz Roja, con el fin de definir la existencia de recursos disponibles en caso de alguna emergencia y para discutir necesidades de la comunidad en términos de seguridad. La meta es aumentar la cantidad de organizaciones que participan en la brigada, incluyendo la Municipalidad de Belén. Asimismo, dos miembros de BSCR participan, este año, en el Comité Local de Emergencias de Belén, lo cual también ayuda a que, en caso de alguna emergencia, la empresa conozca acerca las necesidades del cantón y facilite que se pueda contactar rápidamente a las personas encargadas de evacuar.

Otro proyecto donde BSCR compartió su conocimiento en planes de acción y de evacuación en



caso de emergencia, fue en la Escuela Llorente de Flores. La escuela les facilitó los parámetros de sus necesidades y BSCR preparó a estudiantes y docentes durante tres meses en distintos casos de emergencias. Esta escuela cuenta con un total de 560 estudiantes y alrededor de 36 miembros de personal docente-administrativo.

#### • Desarrollo mediante la filosofía japonesa

BSCR promueve la mejora en todos los procesos de producción mediante la filosofía Suru Raku de mejora continua; esta filosofía engloba las reconocidas técnicas de mejora: *Kaizen*<sup>5</sup> y *Seis Sigma*<sup>6</sup>. Las palabras suru raku significan “suave y fácil” y pretende, entre otros objetivos, perfeccionar cada vez más los procesos de trabajo de los funcionarios de BSCR. Todos los años desde el 2004, BSCR promueve un concurso para que mediante grupos multidisciplinarios de colaboradores, se trabaje de forma conjunta y con creatividad para mejorar procesos actuales, demostrando los alcances de sus ideas mediante indicadores y resultados esperados. Los proyectos abarcan áreas que van desde mejoras en los procedimientos de producción hasta los acabados finales, además de tratamiento de desechos e incluso procesos para el ahorro de materias primas, entre otros.

5 Método para asegurar la calidad, originado en Japón en la década de los 50, después de la Segunda Guerra Mundial. Funciona mediante 5 ejes: disciplina, limpieza, orden, descartar y mantener.

6 Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

#### Algunas certificaciones y premios de BSCR

- ISO 9001:2000 – obtenida en 1997 y actualizada en el 2005.
- ISO 14001:2004 - obtenida en 1999, actualizada en el 2006.
- ISO TS/16949:2002 – obtenida en el 2005, gestión calidad específica para la industria de fabricación automotriz, reemplazando a la anterior, QS-9000.
- ISSO/IEC 17025 – gestión calidad laboratorios.
- Premio del Presidente Corporativo a la Seguridad en el Trabajo: 2003, 2005 y 2006 - Bridgestone Americas Holding otorgó a BSCR el CEO Safety Award, como reconocimiento por sus resultados de mejora en sus índices de seguridad laboral.
- Premio Cadexco <sup>7</sup>2005- Mérito al esfuerzo exportador.
- INS,<sup>8</sup> Premio Global Preventico 2006 – como reconocimiento a la labor de las empresas en materia de Gestión Preventiva y Salud Ocupacional.
- Galardón Exportador 2008: otorgado en los premios anuales de la Cámara de Comercio de Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos otorgados por BSCR

Por otro lado, para BSCR hay dos beneficios concretos respecto de ser socialmente responsables: el primero consiste en que todos los esfuerzos que se realizan en la compañía, sean reconocidos por sus colaboradores. Esto respalda y valida todas las acciones al observar que su empresa está participando, activamente, en promover el bienestar de la sociedad y favorece un sentimiento de orgullo entre los colaboradores.

El segundo beneficio es que la Responsabilidad Social es un factor diferenciador de la competencia, pues sus clientes y distribuidores pueden identificar a la empresa como una organización socialmente responsable.

Finalmente, BSCR ha identificado desafíos en cada una de las cinco áreas contempladas en su plan estratégico de Responsabilidad Social para los años venideros. En particular, en el ámbito de la seguridad y la salud ocupacional, uno de los retos que

7 Cámara de Exportadores de Costa Rica.

8 Instituto Nacional de Seguros de Costa Rica.

BSCR detalló y que empezó a implementar a principios del 2008, es consolidar un sistema integral de salud y seguridad ocupacional con contratistas. Para esto se establecieron seis líneas de acción, entre las cuales sobresalen, el integrar prácticas y métodos novedosos de salud y seguridad ocupacional al programa de responsabilidad social, y la reorientación del Comité de Salud y de Seguridad Ocupacional. Los responsables de estas líneas de acción son los grupos interdisciplinarios de la planta y el Consejo de Responsabilidad Social.

Respecto de los intereses de sus clientes, se identificó como un objetivo estratégico, el trabajar en conjunto con sus distribuidores para implementar medidas de responsabilidad social como parte de su estrategia de competitividad. Hasta ahora, dos distribuidores en Costa Rica se han comprometido con una estrategia de responsabilidad social para implementar en sus empresas. Algunas líneas de acción para involucrar a más distribuidores son: sensibilizar y capacitar en temas de responsabilidad social, y realizar sesiones trimestrales para brindarles apoyo durante los distintos procesos. Las actividades están bajo la responsabilidad del Comité de Implementación, y de la Dirección Comercial.

En el tema de gestión ambiental, el desafío de BSCR para el período 2007-2008 consiste en mejorar los resultados de los indicadores ambientales de la compañía y enfocarse en ser la empresa más prestigiosa del mundo en el cuidado y protección del medio ambiente al trabajar bajo el lema *One team, One planet*, y buscar la mejora en cuatro temas importantes: uso eficiente de la energía, conservación del recurso hídrico, reducción en la generación de residuos durante el proceso productivo, conservación y preservación de la flora y la fauna. Para cumplir estos objetivos, BSCR se ha asegurado de incorporar actividades, tanto a lo interno de la compañía como con sus grupos de interés externos. Para esto se han establecido

seis líneas de acción, entre las cuales resaltan el establecimiento de alianzas entre empresas, vínculo con el gobierno local para promover un programa de uso eficiente de llantas; y a nivel interno de la compañía, educación ambiental entre los asociados y contratistas de la compañía, proyectos para el adecuado manejo de residuos, trabajo voluntario de asociados y sus familias en la limpieza de márgenes de ríos, recolección de llantas, siembra de árboles, entre otros.

Con respecto al aporte a las comunidades, el plan estratégico de BSCR contempla colaborar con una serie de desafíos que se han identificado, por ejemplo: capacitar a escuelas para preparar e implementar su plan de emergencia con el apoyo del personal de la Brigada de emergencia de BSCR, y el Comité Local de Emergencias del cantón de Belén. En la Brigada de BSCR hay 63 voluntarios colaboradores de la empresa, donde cuatro se incorporaron posteriormente como voluntarios, a los Cuerpos de Bomberos de Belén, Heredia y Alajuela.

Otra oportunidad de mejora se identificó en los resultados obtenidos en las evaluaciones de valores CREPHA realizadas a los altos mandos. Ya se han diseñado programas de capacitación para la administración mediante valores CREPHA, los cuales se pretenden aplicar en el transcurso de este año. “Hay que seguir trabajando el tema, es un proceso de adaptación que puede durar hasta cinco años y nosotros apenas llevamos dos, pero desde ahora hemos percibido respuestas positivas, así que continuamos adelante con este proyecto” (Orlando Ramírez, Gerente de Desarrollo Organizacional).

La planificación estratégica que ha caracterizado a Bridgestone les ha permitido identificar los principales desafíos que enfrenta y las acciones apropiadas para superarlos; todo esto, con el fin último de contribuir así a su estrategia global de responsabilidad social e impactar positivamente en el desarrollo del país.

**Cuadro 4**  
Bridgestone Costa Rica: impactos de sus programas de responsabilidad social

Rubro	Indicador	Resultado
Colaboradores	Número de horas de capacitación	90.000 horas entre el 2004 y el 2006
	Nº de afiliados en Asoc. Solidarista	940
	Nº de niños (hijos de los colaboradores de BSCR) que han participado en actividades de fomento de valores éticos	350
Asociados <sup>9</sup>	% de asociados a quienes se les ha contribuido con el fortalecimiento de sus valores empresariales	100%
Gestión ambiental	% de desechos dispuestos de manera responsable	100%
	% de residuos enviados a rellenos sanitarios	22%
	Monto de energía ahorrada entre 2004 y 2006	3 millones de KJ por 1000kg
	Nº de llantas procesadas por Fundellantas al año	600.000
Comunidad	Nº de folletos entregados para promover la seguridad vial en las carreteras	250.000
	Nº de eventos en el país para promocionar la seguridad vial	15
	Nº de medidores de presión de las llantas entregados	50.000

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

<sup>9</sup> Se entiende por asociados a las personas que mantienen una relación laboral con la empresa, clientes, contratistas, proveedores y accionistas.

### III. Alianzas para el desarrollo de la salud pública: el caso de Bridgestone con la erradicación del dengue

**Cuadro 5:**  
BSCR - Resumen de alianzas

Tipo	Alianza Público-Privada
Aliados	• Ministerio de Salud de Costa Rica
	• Ministerio de Educación Pública de Costa Rica
	• Caja Costarricense de Seguro Social
	• Bridgestone de Costa Rica
Objetivo	Disminuir los casos de dengue en el país
Años	2002; 2008
Actividades	Aprobación decreto, evaluación de acciones escolares para luchar contra el dengue, entre otras.

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

Desde mediados de los años noventa, en Bridgestone Costa Rica (BSCR) la búsqueda de la solución para los desechos de llantas ha ido de la mano con su lucha contra el dengue.

Las alianzas que a continuación se presentan se enmarcan en un proceso que lleva alrededor de 15 años, cuando BSCR inicia, mediante el cabildeo, una serie de proyectos, como la prohibición de importación de llantas usadas, la promoción y coordinación para la creación de FUNDELLANTAS en 1999, la redacción y gestión de aprobación del Decreto de disposición de llantas de desecho en el año 2007 y numerosas campañas orientadas a evitar la propagación del virus del dengue.



### a) Alianza para la aprobación de un decreto de desecho responsable de llantas

Gracias a la creación de FUNDELLANTAS, se logró tener control sobre la disposición de llantas del 50% del mercado del país; sin embargo, BSCR y la Asociación de Comercializadores de Llantas (ACOLL) tenían como meta, desde 1995, solucionar el problema a escala nacional. En el transcurso de siete años, se sostuvieron conversaciones con el Poder Ejecutivo para tratar de llegar a un acuerdo acerca del problema de llantas desechadas en el país. En el año 2002, un diputado costarricense inicia la promoción de un proyecto de ley para regular las llantas de desechos. Por esta razón, se produjo un cambio de estrategia y los esfuerzos se dirigen hacia la Asamblea Legislativa. BSCR y ACOLL desarrollan una propuesta alternativa que se concluye en el año 2004; no obstante, el proyecto nunca alcanzó a discutirse en el seno de la Asamblea, en razón de otras prioridades que se promovían en ese entonces. Para aprovechar el esfuerzo realizado, los asesores legales de BSCR recomendaron transformar el proyecto de ley en un decreto ejecutivo y presentarlo ante las autoridades de Salud.

FUNDELLANTAS, ACOLL y BSCR se reunieron con la ex Ministra de Salud, Rocío Sáenz, quien apoyó el proyecto y procedió a nombrar una comisión, para revisar los detalles del decreto. Esto

significó trabajo hombro a hombro entre los dos sectores, para asegurar la aprobación del decreto, de manera que este tuviera un impacto significativo en el bienestar común. En este momento, se vislumbra la incidencia que puede tener el sector privado en un tema tan delicado como la conservación del medio ambiente, mediante un proyecto de alcance nacional.

Este proceso se extendió dos años; así, es hasta principios del 2007, durante una campaña de recolección de llantas en el río Grande de Tárcoles, cuando Sylvia Alfaro, Gerente Regional de Medio Ambiente de BSCR, aprovecha para consensuar un borrador del decreto con la, en ese entonces, nueva Ministra de Salud, María Luisa Ávila, quien coincide en la importancia de la implementación de esta normativa, a la luz de la propagación del mosquito transmisor del dengue. Es así como el 15 de mayo de ese año se firma dicho decreto en Casa Presidencial, el cual entra en vigencia el 15 de noviembre del mismo año. Con esta firma se culmina el largo proceso que permitió sentar las bases para una solución ambientalmente sostenible para las llantas de desecho en Costa Rica.

El trabajo de BSCR a favor de la salud costarricense continuó paralelamente al proceso de redacción y aprobación del decreto antes citado. En el año 2002, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) contactó a Bridgestone para que colaboraran en campañas masivas de recolección de llantas, con el fin de reducir el impacto del dengue en la población: Bridgestone aportaba el transporte de las llantas recolectadas. Desde entonces se han recolectado más de 40.000 llantas de desecho en todo el país, en alianza con la CCSS, el Ministerio de Salud y otras empresas como Riteve. Paralelamente en el año 2006, la empresa creó el programa “Un millón de razones contra el dengue”, concurso dirigido a escuelas y colegios, que incentivó la bús-

qu coasta de ideas para eliminar los criaderos de dengue y darle, a la vez, un uso alternativo a las llantas de desecho. En ese sentido, en el año 2007 se realizó la segunda edición de este concurso, dirigido también a asociaciones y grupos organizados.

Gracias a estos y otros esfuerzos realizados por distintas entidades gubernamentales, empresas privadas y demás organizaciones, en el año 2006 se redujeron los casos de dengue en más de 50% con respecto al año anterior, a escala nacional.

#### Cuadro 6: Principales regulaciones del decreto N° 33745-S <sup>10</sup>

Las nuevas reglas plantean responsabilidades a los fabricantes, importadores y vendedores finales; incluso a las instituciones gubernamentales tendrán que cumplir con el plan:

- Deberán llevar bitácora con información sobre el número total de llantas por desechar; el registro deberá enviarse cada seis meses a las autoridades sanitarias
- Las zonas específicas de almacenamiento temporal de llantas deben permitir la evacuación de aguas pluviales, para evitar la propagación del mosquito transmisor del dengue
- Se deberá justificar en transporte y tratamiento que se les dará a las llantas

#### Tratamiento que pueden recibir las llantas:

- Podrán someterse a procesos para la generación de energía calórica en hornos de la industria cementera
- En producción de pacas de llanta utilizada en proyectos de obras civiles
- Como agregados para el pavimento asfáltico
- Para la producción de polvo de hule
- Para la generación de energía eléctrica
- Proyectos de rellenos sanitarios
- Proyectos de construcción de arrecifes artificiales en los mares patrimoniales

Fuente: Elaboración propia, con base en (Contacto: año 3 – N.º 7, p. 7)

## b) Alianza para la disminución de casos de dengue en el país: “Freno al dengue”

Este proyecto, liderado por Bridgestone, se desarrolló en conjunto con el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y la CCSS durante el 2008. El proyecto buscaba premiar con un millón de colones en especie a aquellas escuelas que lograran una disminución de casos de dengue, de forma cuantificable, en función de las estadísticas mensuales de la CCSS, y a dos escuelas adicionales que hicieran un esfuerzo sobresaliente a nivel educativo y sobre todo con acciones preventivas para disminuir el reporte de casos de dengue, aun cuando este esfuerzo no impactara las estadísticas nacionales.

Para lograr lo anterior, la colaboración de las instituciones públicas fue fundamental: el Ministerio de Salud y la CCSS seleccionaron las zonas del país que, recurrentemente, han sido afectadas por el dengue. Una vez suministrada esta información, le compeñitio al Ministerio de Educación la selección de las escuelas que se encuentran en zonas de alto riesgo y además dar seguimiento a las iniciativas de las escuelas debidamente inscritas. Asimismo, todas las partes involucradas realizaron charlas de capacitación a los directores y docentes de todas las zonas del país, para mostrarles información médica acerca del dengue y presentarles, a la vez, el programa y motivar la participación.

Se seleccionaron 38 distritos a lo largo y ancho del país, que incluía un total de 562 escuelas. Se inscribió un total de 22 escuelas y se recibieron siete compilaciones de los proyectos. Para todas las escuelas participantes, el requisito fundamental era realizar una inscripción dentro de la fecha límite establecida y una vez inscritos, mantener un registro de todas las acciones que llevaban a cabo como por ejemplo, fotografías, fotocopias de materiales

<sup>10</sup> Reglamento sobre Llantas de Desecho.

educativos, listas de asistencia, entre otros. Esto, con el fin de corroborar las tareas que llevaron a cabo los centros educativos participantes.

El comité evaluador, integrado por miembros del Ministerio de Educación, la Caja Costarricense de Seguro Social y Bridgestone de Costa Rica, estudió los trabajos con base en tres criterios:

- Disminución de casos o menor aumento de casos en función de las estadísticas de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Acatamiento de tareas y acciones preventivas detalladas en los distintos materiales entregados a los centros educativos.
- Creatividad y acciones extraordinarias realizadas por el centro educativo.

La excelente calidad de los trabajos presentados demostró el esfuerzo que cada una de las escuelas realizó durante el programa. Para esta primera edición de “Freno al dengue”, las escuelas ganadoras fueron:

- Escuela Excelencia Los Geranios. Guácimo, Limón.
- Escuela Barrio Canadá. San Vito de Coto Brus, Puntarenas.
- Escuela Líder de Tárcoles. Tárcoles, Puntarenas.

## Tiro al Dengue

Otro proyecto de apoyo enmarcado en el programa “Freno al dengue con Bridgestone”, es el concurso Tiro al Dengue. Este proyecto apela a la educación de forma alternativa y recreativa, que permita contribuir a la sensibilización sobre los principales criaderos del dengue, mediante un juego similar a los dardos. La diana se ubicó en las salas de espera de los distribuidores de llantas BSCR y se organizaron torneos mensuales hasta encontrar al ganador nacional.

“Esta es una iniciativa alternativa y diferente, que no solo hace más agradable la experiencia de un cambio de llantas o el tramado, sino que permite llegar a muchos sectores de la población con una propuesta innovadora y divertida en pro de la lucha contra el dengue”, explicó Horacio Hidalgo, Gerente Relaciones Corporativas y Comunidad BSCR. “Para Bridgestone, es importante optimizar las relaciones con sus distribuidores y, además, involucrarlos en los proyectos e iniciativas de la compañía”, agregó Hidalgo.

### Repercusiones del Dengue

Esta enfermedad lleva alrededor de 13 años en el país y en el 2005, causó una cifra récord de enfermos: 37.000 y dos muertos, lo que costó a la CCSS ¢4.236.000.000. En el año 2007, el Ministerio de Salud registró 25.361 casos de personas infectadas de dengue, la mayoría de ellas en Limón y Puntarenas. Ocho de estas personas fallecieron; cuatro eran niños menores de un año. Al 15 de marzo de este año ya se habían registrado 1.281 pacientes ticos con dengue en el país, un 65% menos que en el 2007. Para mediados del 2007, las incapacidades y los internamientos provocados por el dengue en Guanacaste le habían costado a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) ¢180 millones; asimismo, el presidente ejecutivo de la CCSS, Eduardo Doryan expresó al respecto: “el ausentismo laboral, producto de personas afectadas por el dengue, ha ocasionado pérdidas a muchas empresas pequeñas de la zona; la situación nos preocupa.”

Fuente: La Nación, (Vargas: 2008) (López: 2007) (Ávalos: 2006)

“Es muy importante el apoyo de empresas como Bridgestone Firestone. Debemos reconocer la responsabilidad de esta empresa, que venía colaborando con el Ministerio de Salud y con la CCSS en los proyectos de recolección de llantas. No solo sirve para combatir el dengue, sino para estimular la cultura de conservación del ambiente y avanzar en el concepto de salud como cultura de vida”

(María Luisa Ávila,  
Ministra de Salud, Costa Rica. 2007).

### Lecciones aprendidas y perspectivas

A pesar de las dificultades y diferencias entre las empresas privadas y las instituciones estatales, Bridgestone desarrolla proyectos de alto impacto para Costa Rica, en conjunto con autoridades gubernamentales. De acuerdo con Francisco González, en las instituciones estatales aliadas de BSCR existen funcionarios que intentan transformar situaciones críticas a escala nacional (por ejemplo, propagación del dengue) y han asumido un compromiso y demostrado que, con voluntad, se pueden tener resultados positivos y de impacto.

Respecto de las perspectivas de los próximos cinco años, BSCR espera continuar desarrollando pro-



gramas innovadores que tengan un impacto en la sociedad. El esfuerzo de lucha contra el dengue se continuará apoyando en Centroamérica y el Caribe, así como las iniciativas de interés en materia de seguridad vial. Internamente, la empresa continuará reforzando sus valores como parte de un proceso de crecimiento y mejora continua. Se busca formar ciudadanos con valores y ser una empresa líder en la comunidad, el país y la región. Después de todo, contribuir a la sociedad con calidad superior es una misión que va más allá de la excelencia en los procesos de manufactura.

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

**Cuadro 7:**  
Bridgestone Costa Rica, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector salud

Objetivo	Indicador	Contribución
1.2.3.2 Promover una actitud emprendedora en las y los estudiantes.	1.2.3.2.1 Número de experiencias implementadas	2
1.2.4.1 Lograr que los estudiantes adquieran el conocimiento, la sensibilidad, los valores y las competencias para defender y garantizar una convivencia armoniosa y responsable con los otros y con la naturaleza.	(*) N°. de estudiantes sensibilizados sobre la importancia de desechar la basura correctamente para evitar la reproducción del dengue	3.842 era la población de estudiantes en las escuelas que participaron en "Freno al Dengue" en 2008

(\*) No se encuentra especificado en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar la meta sectorial del Gobierno.  
Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en BSCR.

## V. Conclusión

Bridgestone de Costa Rica es ejemplo de una empresa que tenía un buen perfil de responsabilidad social, pero que estaba interesada en mejorar. Hace dos años, iniciaron el proceso de diseñar su estrategia de responsabilidad social y poco a poco la han ido integrando cada vez más a su negocio.

Aunque previo a esto ya implementaban diversos proyectos de responsabilidad social, la estructuración más formal de la estrategia de responsabilidad social, integrada a lo largo de toda la organización, ha producido mejoras en el ambiente/cultura organizacional, en las percepciones positivas de la em-

presa, por parte de sus grupos de interés, y la posibilidad de incidir en la creación de políticas para el desarrollo del país, en conjunto con otras organizaciones privadas e instituciones del sector público.

BSCR ha logrado convertir la responsabilidad social, mediante alianzas, en una oportunidad, al maximizar sus recursos y asegurarse de que cada inversión genere un mayor retorno social y ambiental.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Alfaro, Sylvia (2008). Gerente Regional de Medio Ambiente. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica
- Campos, Wilberth (2008). Director de Recursos Humanos. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- González, Francisco (2008). Director de Mercado y Responsabilidad Social Empresarial. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica
- Gutiérrez, Fernando (2008). Gerente Salud Ocupacional e Higiene. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Ramírez, Orlando (2008). Gerente Desarrollo Organizacional. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Segura, Ramón (2008). Administrador de la Asociación Solidarista (ASEFIRE). Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- Ávalos R, Ángela (2006). “Empresas recogerán 1.000 toneladas de llantas viejas”. La Nación. 04 de abril. San José, Costa Rica. [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/abril/04/pais0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/abril/04/pais0.html)
- Bridgestone Firestone de Costa Rica (2007). *Reporte de Sostenibilidad Bridgestone Firestone de Costa Rica, S.A.* Costa Rica.
- Revista Contacto. Trimestral. Bridgestone Firestone de Costa Rica. Costa Rica. (2007a). Año 3. N° 7. (2007b). Año 3. N° 6. (2005). Año 1. N° 2.
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- López, Jéssica (2007). “CCSS lanza concurso Sociedad y Servicios Dengue ya cuesta ₡180 millones en Guanacaste”. La Nación. El País. 25 de julio. San José, Costa Rica. [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/julio/25/pais1179850.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/julio/25/pais1179850.html)
- Vargas M, Alejandra (2008). “Campaña educativa y divertida: Se inició campeonato nacional ‘Tiro al dengue’”. La Nación. Aldea Global. 19 de abril. San José, Costa Rica. [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2008/abril/19/aldea1504346.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2008/abril/19/aldea1504346.html)

### Sitios web

- Bridgestone de Costa Rica <http://www.bfcr.co.cr/>
- Bridgestone Firestone Americas <http://www.bridgestone-firestone.com>
- Próxima Comunicación y Relaciones Públicas <http://www.proxima.co.cr>



## Más allá del Hospital Clínica Bíblica: ASEMECO y su Programa de Acción Social

### I. Perfil organizacional de ASEMECO

Cuadro 1:  
Ficha técnica de ASEMECO, 2008

<b>Año de Fundación</b>	1921, Hospital; 1968, ASEMECO
<b>Tipo</b>	Organización costarricense sin fines de lucro.
<b>Servicios remunerados</b>	Alquiler de instalaciones hospitalarias, alquiler de consultorios médicos, parqueo, farmacias, manejo de EBASIS, manejo de desechos tóxicos, servicios de financiamiento para la salud.
<b>Servicios gratuitos</b>	Acción Social: Programas de salud médica, dental y psicológica. Iniciativas de organización comunal.
<b>Entorno</b>	Hospital Clínica Bíblica; tres EBASIS: Escazú, La Carpio y León XIII; Edificio de Acción Social; SITERE; ASERSA; ANVECO
<b>Colaboradores</b>	750
<b>Ingresos Anuales</b>	US\$2,5 millones

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas a ASEMECO.

El Hospital Clínica Bíblica lleva casi 80 años de operación. Este Hospital lo fundó en 1921 la Misión Latinoamericana, un grupo cristiano, encabezado por los esposos Enrique y Susana Strachan, de origen escocés e irlandés, respectivamente. En 1968 la administración fue asumida por la Asociación de Servicios Médicos Costarricenses (ASEMECO), una asociación sin fines de lucro. La vocación social de ASEMECO es tangible mediante sus acciones. Como muestra de ello, el porcentaje de sus rentas que no son reinvertidas, son dirigidas hacia su pilar de Acción Social; ninguno de los asociados percibe utilidades ni dividendos. Para comprender mejor cómo trabaja ASEMECO y el porqué de sus acciones, es necesario empezar por conocer la génesis del Hospital.

Al llegar al país, la Misión Latinoamericana identifica un gran déficit en la atención hospitalaria, pues el Hospital San Juan de Dios era el único en ese entonces. El cuadro de salud del país en los años veinte se caracterizaba por una esperanza de vida corta, por el predominio de las enfermedades transmitidas por vectores y por una baja cobertura de salud y ausencia de seguridad social. Por ello, el Hospital Clínica Bíblica abre sus puertas y atiende a grupos poblacionales de

toda clase, religión o estatus. Sin embargo, para el año 1968 las condiciones de salud en el país habían mejorado<sup>1</sup> y el financiamiento de la Misión disminuido, por lo cual decide retirarse del país. Ante ello, la Misión –apoyada por la intervención de varias personas, entre ellas, el Ministro de Salud, y el presidente de la República, José Joaquín Trejos Fernández (1966-1970)–; busca opciones para que el hospital prosiga con su labor y se pueda continuar apoyando las acciones sociales de la Misión.<sup>2</sup>

De este modo, un grupo de costarricenses asume este compromiso social, fundando así la ASEMECO. Vía la administración del Hospital, dicha asociación apoya el mejoramiento del cuadro de salud integral de la población en general (aspectos físicos, mentales o psicológicos, espirituales o teológicos, las relaciones humanas y lo ambiental o ecológico)<sup>3</sup>, a partir del arrendamiento de las instalaciones a médicos (consultorios y salas de cirugía).

“La Clínica es un medio, no un fin. El fin de ASEMECO es ayudar en aspectos de salud a quienes lo necesitan... y salud entendida como salud integral.

(Jaime Cabezas,  
Presidente de la Junta Directiva de ASEMECO).

Hoy en día, ASEMECO ha logrado expandir sus actividades generadoras de ingresos a cuatro áreas, una de ellas administrada directamente (el hospital) y las otras tres son llevadas a cabo por socieda-

des anónimas propiedad de ASEMECO. La razón de esta división de actividades es mantener a ASEMECO como una entidad sin fines de lucro, pero propietaria de organizaciones que sí logran lucrar, pagar los impuestos de renta al Estado y ayudar con el remanente a financiar sus actividades sociales.

#### Cuadro 2: Modelo de atención en salud del Estado de Costa Rica - niveles

- Primer Nivel de Atención: Ofrece los servicios básicos de salud por medio de los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS). En este nivel se brindan los servicios básicos con acciones de promoción, prevención, curación y rehabilitación de tipo ambulatorio. Estos servicios se ofrecen a nivel domiciliario, comunitario, en escuelas o en clínicas, puestos y centros de salud.
- Segundo Nivel de Atención: Su finalidad es apoyar al primer nivel, con servicios de mayor complejidad y especialidad. Se refiere a Clínicas y Hospitales regionales. Brinda apoyo al primer nivel mediante intervenciones ambulatorias y hospitalarias de las especialidades básicas y algunas subespecialidades.
- Tercer Nivel de Atención: Aquí se ubican los servicios más complejos del país, donde están los hospitales nacionales y especializados. Provee servicios ambulatorios y de internamiento de todas las subespecialidades. También brinda servicio de apoyo diagnóstico y terapéutico de alta tecnología.

Las utilidades generadas por las actividades lucrativas se destinan a tres rubros: un tercio se usa para el pago de bienes inmuebles, como, por ejemplo, la adquisición y adecuación del Edificio Omega, así como para ampliaciones o remodelaciones. Otro tercio se dedica a la adquisición de equipo de punta, para ofrecer a los profesionales en Medicina la posibilidad de utilizar quirófanos y equipos médicos de tecnología avanzada. El último rubro se destina al Programa de Acción Social de ASEMECO (comúnmente conocido como el Departamento de Acción Social del Hospital Clínica Bíblica). Para el año 2009 este tracto representó un monto de US\$ 800.000<sup>4</sup>.

\* Elaborado por el Máster Mauricio Dierckxsens y la Licenciada Laura Sario Kluge.

1 El sistema de seguridad social había sido instaurado y estaba creciendo en su cobertura, así como una mayor cantidad de especialistas en salud.

2 Un decreto ejecutivo, emitido en 1975, dicta que “se declara de utilidad pública para los intereses del Estado la asociación denominada “Asociación de Servicios Médicos Costarricenses”, inscrita en el Registro Público, Sección Personas, al tomo 56, folio 265, asiento 471” (MGPIG, 1975). A partir de tal decreto, ASEMECO debe presentar un Informe Anual a la Dirección Jurídica, del Ministerio de Justicia y Gracia (MJG).

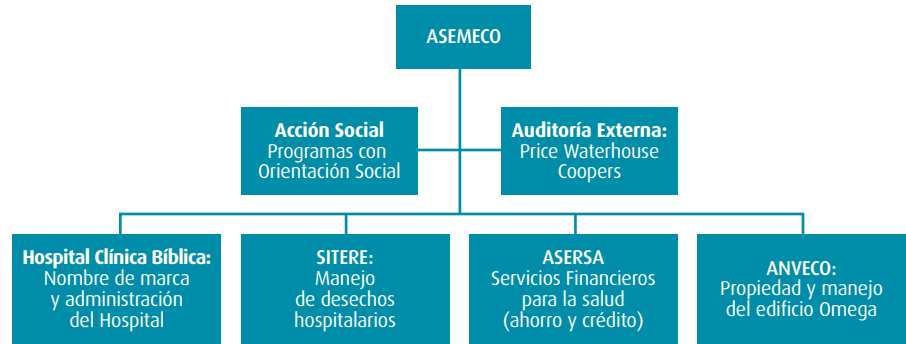
3 Definición de Dayton Roberts adoptada por ASEMECO.

4 Para demostrar el manejo correcto en el uso de los recursos, todas las actividades que se ejecutan en ASEMECO o sus filiales, son auditadas por PriceWaterhouseCoopers. De esta manera, la organización transmite al público en general la certeza de que los recursos son generados y utilizados de forma debida.





**Figura 1: Organigrama de ASEMECO**

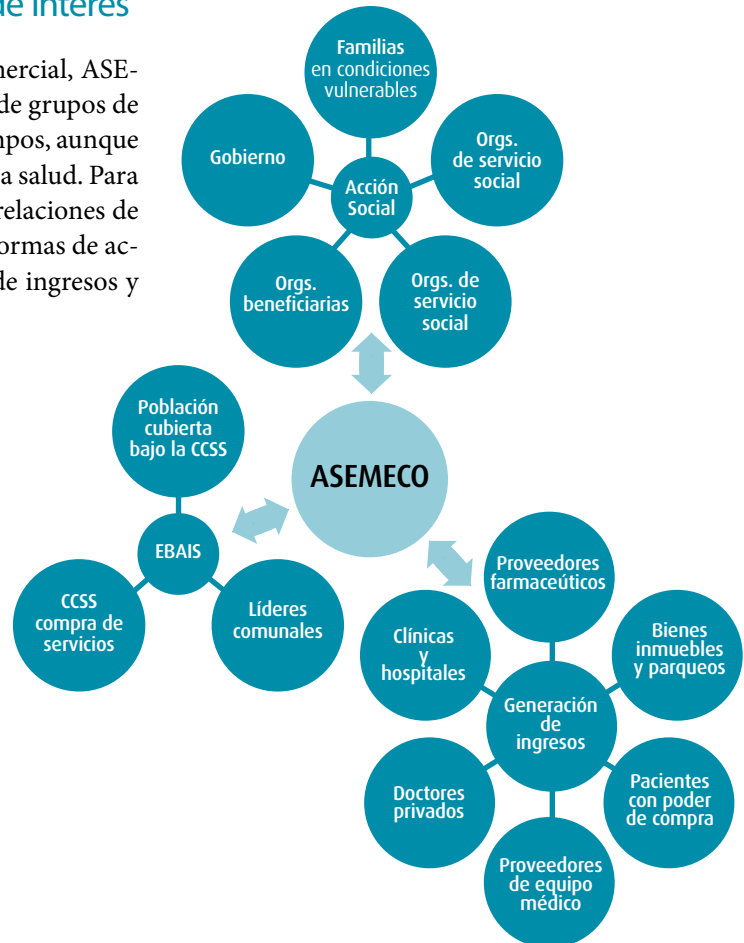


Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas con ASEMECO.

### Vinculaciones de ASEMECO con sus principales grupos de interés

Por su naturaleza social y su rol comercial, ASEMECO cuenta con un gran número de grupos de interés (*stakeholders*) de diversos campos, aunque todos relacionados con el ámbito de la salud. Para lograr comprender mejor el tipo de relaciones de ASEMECO, es útil recordar las dos formas de acción de esta entidad: la generación de ingresos y la Acción Social.

**Figura 2: ASEMECO Principales grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia, con base en información brindada por ASEMECO.



Al iniciar la identificación mediante el flujo de ingresos, se encuentran los grupos que representan a la población con poder adquisitivo (los pacientes que son atendidos por los profesionales en Medicina que alquilan en el edificio). Cada una de las cuatro organizaciones subsidiarias de ASEMECO se relacionan con diferentes *stakeholders*; por ejemplo, la vinculación con otras clínicas y hospitales se da por medio de SITERE, al disponer de sus desechos biotóxicos. Además, se encuentran las empresas con las que se relaciona ASEMECO para la remodelación y mantenimiento de sus inmuebles, así como aquellas que son empresas farmacéuticas, proveedoras productos medicinales. Asimismo, en materia de tecnología médica, se tienen contactos estrechos con empresas proveedoras de equipo médico, tanto para la adquisición como el mantenimiento. Se ha dado el caso que el Hospital Clínica Bíblica tiene un perfil de liderazgo tecnológico tal, que empresas como SIEMENS aprovechan el Hospital para mostrar el funcionamiento del equipo a potenciales compradores en Latinoamérica.

Aun así, en materia de generación de ingresos, el grupo que se considera primordial en la proyección de imagen son los visitantes a consultas con poder de compra; es decir, los clientes finales, pues aunque algunos adquieren servicios mediante ASER-SA S. A. (encargada de los servicios financieros de salud, ahorro y crédito), el objetivo principal es posicionar el hospital como un centro médico de alta

calidad y maximizar así la captación de recursos. Por otro lado, el ente del sector público más importante con el que se relaciona es la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), entidad con la cual se ha contratado el servicio de Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) y realizado convenios para proveer servicios de salud en zonas remotas. Además se le venden servicios como los de radiología; y esporádicamente se le compran medicamentos.

Finalmente, los grupos de interés relacionados con el Programa de Acción Social de ASEMECO, son las comunidades menos favorecidas, familias en condiciones de vulnerabilidad y grupos indígenas, identificadas en zonas aledañas al hospital, periféricas de la Gran Área Metropolitana (GAM), o incluso regiones remotas. Son también grupos de interés, las organizaciones involucradas en la mejora de la problemática social para poblaciones vulnerables y las organizaciones beneficiarias de donaciones de ASEMECO. Asimismo, existen relaciones con instituciones públicas y organizaciones afines como el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Ministerio de Salud (MS), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), universidades, entre otros.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de ASEMECO

Como bien menciona el Presidente de la Junta Directiva: el Hospital Clínica Bíblica no es un fin, sino un medio. Por ello, además de la responsabilidad que se asume a la hora de coordinar la prestación de servicios médicos selectivos a las personas con poder de compra, se asume una responsabilidad con la población nacional, específicamente



aquellos con acceso limitado a otros servicios de salud, o que “se encuentren en vulnerabilidad social, donde intervienen otros factores como privaciones culturales o condiciones de género” (Morales, 2009). Esta orientación se ve reflejada en la misión de ASEMECO: “Brindar excelente atención médica integral a quienes lo requieran, sin discriminación alguna, y con el producto de sus rentas ayudar a diferentes programas de acción social, especialmente en beneficio de los más necesitados”.

Esto lleva a una dualidad en los quehaceres en salud de ASEMECO. Por un lado, la oferta médica pagada, la cual se posiciona para competir con servicios médicos paralelos de alto nivel y es administrada con principios empresariales. Esto significa que para maximizar a través del tiempo los ingresos, se debe invertir en el tamaño del hospital y en el posicionamiento por medio de la adquisición de equipo de vanguardia tecnológica y de calidad, para lo cual ASEMECO reinvierte 2/3 de las utilidades.

Por otro lado, con el tercio restante de utilidades<sup>5</sup>, ASEMECO financia su Programa de Acción Social (PAS). Este Programa fue creado con el propósito de servir a las personas con una capacidad adquisitiva limitada y en situación de vulnerabilidad. En sus instalaciones, a un costado del edificio del Hospital de la

Clínica Bíblica (HCB)<sup>6</sup>, ofrece los servicios de odontología (18.234 procedimientos<sup>7</sup>), medicina (645 de urgencia<sup>8</sup>) y Psicología. Los exámenes de laboratorio y de rayos X, medicamentos y exámenes especializados se le compran al costo al Hospital Clínica Bíblica, ya que esta no puede donar los servicios directamente. Además, mediante la Oficina de Trabajo Social, “se realizan valoraciones socioeconómicas de las personas solicitantes, para asegurar que por sus condiciones de vulnerabilidad, y de no ser por los servicios del Programa Acción Social, se vea limitado su derecho y acceso a servicios de salud oportunos” (Morales, 2009). Asimismo, los pacientes son atendidos por más de 100 profesionales en todas las ramas de la Medicina, grandes partidarios del Hospital de la Clínica Bíblica, de los cuales alrededor del 95% dona sus servicios al Programa de Acción Social.

“Estamos conscientes de que los recursos que tenemos no alcanzan para todo. Siempre buscamos a otras organizaciones que deseen aportar recursos para los beneficiarios. Nosotros aportamos la logística y organización.”

(Jaime Cabezas, Presidente de la Junta Directiva de ASEMECO).

<sup>5</sup> En los últimos 10 años, el Programa de Acción Social ha utilizado más del 40% de las utilidades.

<sup>6</sup> Inauguradas en el año 2001, antes atendían en el quinto piso de la Torre Médica del edificio Omega

<sup>7</sup> Entre el 2007 y el 2008.

<sup>8</sup> Además, hay que sumar los casos atendidos por dermatólogos, 252 y aquellos de medicina especializada, 645.



Acción Social también cuenta con proyectos de extensión comunal, llevando caravanas médicas con personal nacional y extranjero, a realizar labores de atención a zonas alejadas. Estas caravanas médicas también trabajan en momentos de emergencia nacional, pues ASEMECO es miembro de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE). Por otro lado, en el área de infraestructura, ha prestado su ayuda construyendo puentes, escuelas, dispensarios, clínicas y perforando pozos de aguas, con la colaboración y participación de personas de las comunidades beneficiarias (más que todo en zonas indígenas). De este modo, el PAS amplía cada vez más su ámbito de incidencia, gracias al aporte de personas voluntarias, donación de medicamentos, equipo y ayuda económica (ASEMECO: 2001). Un claro ejemplo de ello es lo que se realizó en Bahía Drake, al sur del país. Allí, ASEMECO, empresas, instituciones del Gobierno y organizaciones locales, elaboraron planos y construyeron, con el apoyo de la Asociación de Desarrollo Integral (ADI), una clínica médica y una escuela.

Con el fin de maximizar los recursos y lograr impactar la salud integral de la población, ASEMECO ha buscado, en muchos casos, sinergias con otras organizaciones involucradas en la mejora de la problemática social de las poblaciones más vulnerables, incluso fuera de la GAM. Estas iniciativas giran en torno a fomentar la organización comunal, mejorar la salud médica y, con una larga trayectoria, mejorar también la salud bucodental y psicológica.

Hoy en día, el Programa de Acción Social apoya y trabaja con organizaciones como (entre otras):

- Asociación Renacer
- Fundación Rahab
- Patronato Nacional de Ciegos

- Casa MANÁ
- Proyecto Emmanuel
- Teensmart International
- Misiones Cristianas KYRIOS
- Hogares Crea
- Do It Foundation
- Ejército de Salvación
- Hogares Marvic
- Patronato Nacional de la Infancia
- Asociación Roblealto
- Ministerios Presencia y Misión
- Asociación Obras del Espíritu Santo
- Iglesia Techo Verde
- Programa Semillitas de Amor
- Comisión Nacional de Asuntos Indígenas

#### Cuadro 3: Programa de Acción Social de ASEMECO – Proyectos Complementarios (2007-2008)

- Población Indígena de Talamanca: se realizaron 5 visitas odontológicas. Se atendieron a 319 pacientes. Además se continúa brindando apoyo para un médico permanente.
- Asociación Obras del Espíritu Santo: se brinda apoyo económico y material para el rescate de 524 niños en riesgo social.
- Asociación Roblealto: el equipo de al PAS se desplazó para brindar servicios a médicos y odontológicos a 162 personas menores de edad. Asimismo, niños y niñas recibieron atención médica en HCB.
- Ministerio Presencia y Misión: se le brinda apoyo económico permanente a su programa “Presencia en las Calles”, con el fin de rescatar hombres y mujeres trabajadores del sexo.

Fuente: (ASEMECO 2001),(Schlager, 2008)





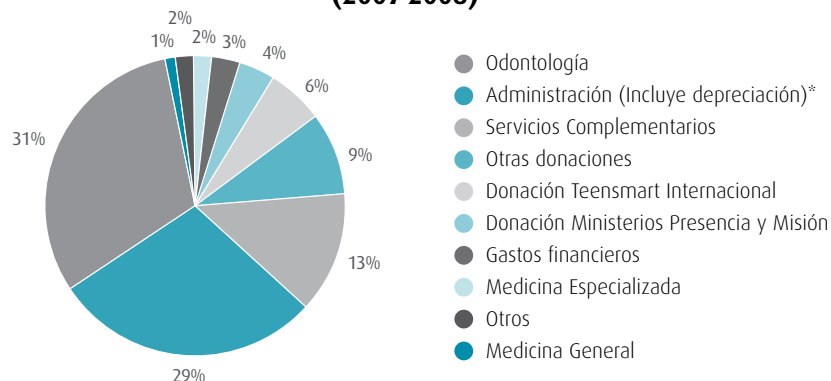
El trabajo con otras organizaciones ha permitido al PAS participar en un vasto repertorio de programas e incidir en la mejora de diferentes áreas de salud en todo el país. Muchas de las empresas que colaboran con el PAS, son proveedoras del HCB, mayoritariamente farmacéuticas y fabricantes de equipo médico. Algunos ejemplos de proyectos realizados, incluyendo a empresas como contrapartes, son: las giras médicas realizadas a comunidades rurales como Río Frío, Guatuso y Marengo, todo ello complementado por actividades esporádicas y que atienden situaciones específicas, como la traída de sillas de ruedas al país. Esta iniciativa fue co-organizada por PAS y “Do It Foundation”, con el fin de canalizar 1.560 sillas a personas con movilidad reducida. Además, voluntarios del Programa de Acción Social de ASEMECO, así como voluntarios del Hospital, en conjunto a los beneficiarios de las sillas que fueron donadas por “Wheel Chair Foundation”, ayudaron a armar y probar las sillas en cada uno de los tres contenedores que han llegado a Puerto Caldera.

Respecto al tema dental, Acción Social hace 22 años provee servicios odontológicos a la niñez de primaria de las escuelas de mayor vulnerabilidad del país, y anualmente se atiende a más de 10.000 personas me-

nores de edad. Para finales del año 2008, ASEMECO, por medio del PAS, en conjunto con la UCR, la CCSS y colaboradores privados, estaba en proceso de implementar un plan de cobertura odontológica nacional para niños y niñas que entran en la escuela a primer grado (casi 50.000 al año) con el fin de llevar la calidad de salud dental del país a los primeros niveles mundiales (Finlandia, Noruega, Dinamarca). Vale la pena destacar que en los últimos 20 años la pérdida de piezas bucodentales se duplicó, “según un estudio de la Universidad de Costa Rica, hace 20 años el Ministerio de Educación y el de Salud estaban a cargo de la salud bucodental de los niños y sus familias en las escuelas del país. Sin embargo, se le cedió la responsabilidad a la Caja Costarricense de Seguro Social, que trasladó el servicio a sus instalaciones. Esto redujo dramáticamente la atención dental recibida por la población escolar” (Cabezas, 2008).

Asimismo, los programas odontológicos que se realizan con la Clínica Cristiana en Tejarcillos de Alajuela, con los menores de edad de la Asociación Roblealto, así como aquellas brindadas por la Unidad Móvil que visitan a comunidades indígenas remotas. En promedio, estos programas brindan alrededor de 3.500 citas anuales.

**Gráfico 1: Programa de Acción Social de ASEMECO -Distribución de Fondos (2007-2008)**



\*Depreciación es de alrededor de un 13%, la meta es llegar a un 12% de costo administrativo

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

El principal desafío del Programa de Acción Social de ASEMECO, es conseguir que otras organizaciones y empresas se involucren y colaboren con financiamiento para lograr mejorar la calidad de vida de una mayor cantidad de personas. ASEMECO ha realizado un fuerte cabildeo para que otras empresas

se unan en sus esfuerzos. Hasta ahora han logrado contrapartes que aportan hasta un 20% del costo de los proyectos de Acción Social; sin embargo, la meta es llegar a que por cada dólar que pone ASEMECO, se puedan conseguir US\$2 de otras fuentes de financiamiento, con el fin de lograr un mayor impacto.

### III. Alianza para el desarrollo de la Salud: el caso del Programa Acción Social en Bahía Drake

Cuadro 4:  
ASEMECO - Resumen de la alianza

<b>Tipo</b>	Público-Privada
<b>Aliados</b>	Programa de Acción Social de ASEMECO, Caja Costarricense de Seguro Social, empresas hoteleras de la zona, Asociación de Desarrollo Integral, Empresas Farmacéuticas, Profesionales en Medicina.
<b>Objetivo</b>	Facilitar el autodesarrollo integral sostenible de 11 comunidades de Bahía Drake.
<b>Año</b>	1995-2004
<b>Actividades</b>	Reestructuración de puesto de salud, servicio médico y odontológico durante todo el año, establecimiento de centro de educación para secundaria, construcción y mejora de escuelas, levantamiento de infraestructura.

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas a miembros de ASEMECO.

#### Contexto y necesidad de crear la alianza

Para 1995, cuando ASEMECO inicia sus acciones en la zona sur del país, esta se encontraba entre aquellas con menor desarrollo relativo de Costa Rica. En especial, la Península de Osa se encontraba con escasa infraestructura vial, de salud y de educación, nula electricidad y agua potable, entre otras. Luego de realizar estudios sobre la problemática de la zona, con el liderazgo del Dr. Germán Naranjo y su Sra. Rita Galloni, el Consejo del Programa de Acción Social, identificado con la realidad de las personas de la comunidad, elabora un proyecto de intervención, con la finalidad de convertirse en un medio facilitador del autodesarrollo integral de la comunidad.

Los habitantes de comunidades en Bahía Drake contaban con una inadecuada infraestructura social, lo cual los obligaba a asumir altos costos (pecuniarios y de tiempo) para adquirir servicios básicos de salud y educación (cuadro 5).

#### Aliados y sus responsabilidades

Para ASEMECO, los aliados clave del proyecto fueron: la CCSS, líderes comunales, Asociaciones de Desarrollo Integral y los hoteleros de la zona. Sin embargo, hubo otros aliados del Gobierno que también colaboraron en diferentes momentos: Ministerio de Educación, Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).



Las responsabilidades de las contrapartes comunales eran duales. Como beneficiarios directos, participaban manifestando sus necesidades, así como también, en el proceso de construcción de soluciones y aportar, en la medida de lo posible, tiempo y recursos.

Por otro lado, para las contrapartes públicas, se podría mencionar la responsabilidad de la anuencia a participar en estos proyectos, pero más importante aún era la aceptación de la Caja Costarricense de Seguro Social de recibir ayuda de empresas privadas y colaborar en los procesos de autodesarrollo y de iniciativa propia de la comunidad.

El apoyo de la empresa privada, en este caso los hoteleros de la zona, fue importante para motivar a los habitantes de las comunidades a organizarse y salir adelante. Asimismo, contribuyeron con parte del financiamiento y materiales para la construcción de las obras.

Asimismo, el PAS de ASEMECO estaba a cargo de la ejecución y evaluación del programa y sus proyectos; de aportar recursos humanos y económicos. En un principio y durante cuatro años, el PAS se responsabilizó por asignar un médico a tiempo completo y obtener los medicamentos necesarios (muchas de las cuales fueron donadas por empresas farmacéuticas proveedores del HCB).

#### Cuadro 5: Bahía Drake, Península de Osa

El proyecto se ubicó en Bahía Drake, Península de Osa, Puntarenas. Alrededor de mil personas vivían en la zona, dispersas en numerosas comunidades, entre las cuales están Agujitas, Los Planes, Progreso, Guerra Marenco, Dos Aguas, Sirena, Los Ángeles, Campanarios, Junta Quebrada, San Pedrillo, Bijagua y Boca Ganado.

La dificultad para acceder a la zona había causado un extremo aislamiento de estas comunidades. Era necesario caminar varias horas por vías no asfaltadas y navegar durante una hora para cruzar la boca del río Sierpe. Más aún, para llegar al Centro Médico (el cual se encontraba en ruinas) había que cruzar a pie un riachuelo que con la lluvia se crecía hasta 1 metro.

La economía de la zona era mixta. Los hoteles de turismo ecológico empleaban parte de la comunidad, quienes obtenían ingresos suficientes para mantenerse. Sin embargo, quedaba todo un segmento de los habitantes que vivían en una situación precaria y de subdesarrollo.

Fuente: Elaboración propia, con base en (ASEMECO, 2001), (Galloni, 2009)



### Proceso de creación de la alianza

La gerente de uno de los hoteles de la zona fue atendida en San José por el Hospital Clínica Bíblica, cuando se enteró del Programa de Acción Social de ASEMECO. Poco tiempo después, contactó a ASEMECO para solicitarle ayuda en Bahía Drake. Esta solicitud coincidió con la necesidad que se había planteado el PAS, de invertir sus esfuerzos en programas que representen soluciones

integrales para las comunidades. El PAS decide iniciar este proyecto piloto en la zona de Drake, por su condición de aislamiento y poca población, lo cual hacía que fuera menos complicado evaluar las acciones y medir los resultados. El enfoque de desarrollo integral se da porque en ASEMECO se visualiza el tema de la salud “no solo como la ausencia de enfermedad, sino como el bienestar de todas las áreas del ser humano: físico, psicológico, espiritual y ambiental” (Galloni, 2009).

En primera instancia, el PAS realiza estudios socioeconómicos, a fin de identificar y diagnosticar la realidad comunal, y contacta a líderes de la zona para establecer las necesidades y problemas prioritarios. Los resultados demostraban condiciones deplorables en salud, educación e infraestructura. Las comunidades no contaban con un centro de salud en funcionamiento, no tenían secundaria, ni calles, ni agua potable, ni electricidad. Un punto positivo es que los miembros de las comunidades demostraron fuerza y motivación, para mejorar, aportar y trabajar en equipo.

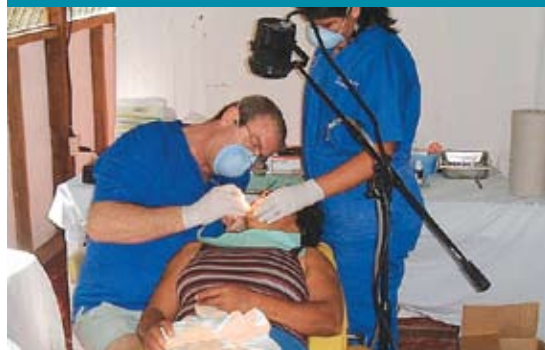
El sector más débil era el de salud, puesto que para obtener asistencia médica, los pobladores tenían que recurrir al EBASIS de Sierpe (cuadro 5) y frente a una emergencia estaban completamente desprotegidos por la dificultad de traslado. Por lo cual se revisan los expedientes de salud del puesto en Agujitas (comunidad principal) y se realizan diagnósticos de salud en las comunidades de Bahía Drake. La CCSS brindaba atención en la zona ocasionalmente, pero por limitaciones de presupuesto, no contaba con un puesto de salud ni con giras fijas. Esto significaba que la calidad de la atención médica tenía muchas posibilidades de mejorar si se contaba con personal fijo en la zona.

Seguidamente, el PAS reúne a los hoteleros (a quienes les convenía que la poca mano de obra de la cual podían escoger, fuera sana para que atendiera mejor a la clientela) y las comunidades (las

cuales se quejaban de la lejanía y complicaciones para llegar y obtener atención médica) para crear, en conjunto, un plan de intervención integral que fuese sostenible en el tiempo.

El plan incluyó desde capacitaciones en liderazgo para formar miembros en la sociedad que pudieran aportar desde el punto de vista social; hasta el establecimiento e inscripción de una Asociación de Desarrollo Integral.

Específicamente, se inicia con el tema de la atención en salud. Con el fin de tratar de resolverlo lo primero que la comunidad solicitó y se realizó, fue perforar pozos para obtener agua potable. Asimismo, era indispensable contar con la presencia permanente de un profesional en Medicina y con una estructura sanitaria estable. De forma inmediata, ASEMECO comenzó giras médicas y odontológicas mensuales; así, poco después se aseguró de tener un médico permanente en la zona.





Los primeros tres años el Programa de Acción Social los dedicó a trabajar con la comunidad, para no solo restaurar el antes deplorable Centro de Salud, sino, también, para realizar otras actividades de preparación para la comunidad. Por ejemplo, la construcción del puente para comunicar el Centro con el resto de Agujitas; la telesecundaria en Marreco; la formalización de la Asociación de Desarrollo Integral; las capacitaciones para crear líderes comunitarios, entre otras.

Además, en un principio se contactó al Ministerio de Salud para que colaborara con información, recurso humano y eventualmente con fondos. De hecho, el ministro de ese entonces, el Dr. Rogelio Pardo, consiguió donaciones para construir 250 letrinas modernas en la zona. Sin embargo, el PAS se dio cuenta de que debían dirigir todas sus energías a realizar el convenio con la CCSS si querían lograr que el Estado tomara paulatinamente la dirección y gestión de las necesidades médicas de la zona.

En 1999, se empieza a programar la firma del convenio entre ASEMECO y la CCSS. Los primeros contactos fueron desalentadores, ya que se dieron cuenta de que estaban tocando las puertas equivocadas dentro de la Institución y que la población de mil personas no justificaba la instalación de un EBAIS (mínimo 3.000 personas). Una vez identificado el camino, procesos que había que recorrer y a quiénes acudir, comenta la Sra. Galloni, miembro del Consejo del Programa de Acción Social, “fue muy fácil, estaban sorprendidos de que les quisiéramos ayudar, algo totalmente fuera de serie”.

En el año 2000 se firma el convenio con el cual se inaugura el Equipo Básico de Atención Integral en Salud (EBAIS) de Drake. A ASEMECO le correspondía proporcionar al profesional en Medicina, y a la CCSS los profesionales en Farmacia, enfermería; así como, los medicamentos. Asimismo, la CCSS se comprometió a auditar cada tres meses que el EBAIS estuviera cumpliendo con todas las regulaciones. El convenio se renovó anualmente durante cinco años, hasta que ASEMECO se retiró para que la Caja se hiciera cargo del EBAIS.

## Actividades que se desarrollaron y sus impactos

A continuación se presenta un resumen de las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto para lograr el autodesarrollo integral y sostenible de Bahía Drake:

### Centro médico

Gracias a la cooperación de algunos hoteleros de la zona y la Municipalidad de Palmar, el PAS reestructuró el deficitario puesto de salud, con el fin de contar con una estructura sanitaria estable y garantizó la permanencia de un médico a lo largo del año. El ICE contribuyó con la colocación de paneles solares, con el fin de tener electricidad para el equipo de odontología y el refrigerador de vacunas y sueros antiofídicos.





Hasta el año 2004, fue el Programa de Acción Social el responsable de la administración del único centro de salud de la zona. Durante este lapso, se facilitó la organización de la comunidad en un comité de salud, que administraba las donaciones voluntarias que daban los habitantes de la zona para el mantenimiento del Centro.

Respecto al impacto en la salud física de las personas de Bahía Drake, se dio una cobertura odontológica del 100% de la población. En Medicina, la meta era atender el 30% de los habitantes en el transcurso de los primeros años; sin embargo, esta se superó para alcanzar a cubrir el 50%. En años sucesivos se cubrió totalidad de población, e incluso se incluyó la medicina preventiva y medicina para sectores crónicos, vacunas, diabetes, entre otros avances importantes.

## Educación

Uno de los mayores problemas de la zona era que no había posibilidad de formación después de la primaria. No era posible construir y habilitar un colegio del Estado por la escasa población; por lo cual se llega a un acuerdo con el MEP para organizar un programa de Telesecundaria<sup>9</sup>. De hecho, comenta la Sra. Galloni: “Encontramos las puertas abiertas en el Ministerio. Si nosotros poníamos el equipo y la infraestructura, ellos ponían

el maestro”, ya que este tipo de educación cuenta con un solo profesor para todos los grados, quien se apoya con videos para dar todas las materias. El PAS entonces logró poner generadores de electricidad, televisor y videgrabadora, y adecuó el salón principal del Centro Médico.

Asimismo, se construyeron y mejoraron las escuelas en Los Planes, Agujitas y Marenco. En el caso de Marenco, el PAS logró que voluntarios del Departamento de Mantenimiento del Hospital Clínica Bíblica construyeran todas las partes de la escuela en San José. Se habló con el MOPT para facilitar el transporte de maquinaria, materiales y otros recursos hasta la zona sur, incluido el paso por barco en el río Sierpe, todo en un solo viaje. Una vez llegados, la Comunidad apoyó con mano de obra, e incluso las mujeres cocinaban para los obreros. En una semana se levantó la escuela.

Paralelamente, con el objetivo de desarrollar las competencias de los líderes comunales, y en vista de los vacíos en formación para realizar actividades productivas, el personal voluntario del Hospital Clínica Bíblica (organizado por el PAS) brinda cursos de forma holística, ya que incluye tanto cursos de primeros auxilios y liderazgo, como de contabilidad y de bases jurídico-tributarios.

## Economía

Por otro lado, como parte de un desarrollo integral, el PAS buscó opciones de desarrollo económico para la zona. Se coordinó con el Ministerio de Agricultura para orientar y fomentar agricultura del lugar. Sin embargo, se toparon con el problema de que el área geográfica tenía restricciones para la siembra por encontrarse cerca de un Parque Nacional, lo cual implicaba que no se pueden talar árboles y esto limitó mucho la posibilidad de desarrollarse en este sector.

<sup>9</sup> Al principio, se intentó la educación a distancia; sin embargo, fue un fracaso. Los estudiantes no estaban acostumbrados a estudiar solos. Por lo cual se tuvo que estudiar otras opciones en conjunto con la comunidad y se llegó a la conclusión de que una Telesecundaria iba a funcionar.



### Asociación de Desarrollo Integral

Con el fin de lograr que los miembros de la comunidad se empoderaran del proyecto y que este perdurara en el tiempo, una de las prioridades del PAS fue ayudarles a formalizar la Asociación de Desarrollo Integral. Se les brindó todo el apoyo legal para que se inscribiera con la personería jurídica.

En fin, para el año 2004, con la coordinación del PAS, en alianza con la comunidad, empresas y Gobierno, se había logrado: fortalecer el servicio médico a tiempo completo, se contaba con mejores instalaciones para la educación primaria, se había puesto en marcha la telesecundaria, se crearon accesos para no tener que cruzar el cauce del riachuelo hacia el Centro Médico, lastrado vías, construido puentes, se contaba con electricidad, se habían cavado pozos de agua, y se había empoderado y facilitado información a la población de la comunidad. Es decir, “estaban listos para sostenerse solos, y que continuara el programa supervisado por ellos mismos” (Galloni, 2009).

La CCSS se comprometió a continuar el servicio de EBAIS, el Comité de Salud a apoyar en conjunto con la Asociación de Desarrollo Integral. Sin embargo, una vez que se retiró el Programa de Acción Social, paulatinamente se reanudaron las situaciones problemáticas de atención médica que habían sido foco de intervención. En primer lugar, en la CCSS se dieron cuenta de que no podían darle mantenimiento al Centro Médico porque estaba ubicado dentro de la franja de protección marítima (a 50 metros del mar), por lo cual, por ley, la

Caja no puede actuar. Sin mantenimiento y al lado del mar, el Centro se deteriora a pasos agigantados. Esto desmotivó al Comité de Salud y el médico de la Caja empezó de nuevo a tener horarios de medio tiempo. En segundo lugar, cuando la CCSS asumió la coordinación del proceso, el sector empresarial, a falta de una adecuada motivación, disminuyó sus aportes de forma periódica.

### Financiamiento

Este es un caso donde el financiamiento inicial y constante en el transcurso del programa, lo realiza el Programa de Acción Social; sin embargo organizaciones públicas y privadas también –en varias y diferentes ocasiones–, aportaron recursos económicos, humanos, equipo, materiales de construcción, etc. El aporte más importante fue por parte de la CCSS, que durante cinco años financió a la enfermera, al farmacéutico, así como los medicamentos del Centro Médico de Drake en Agujitas.

### Lecciones aprendidas, factores de éxito, desafíos de la alianza

En relación con el programa en Bahía Drake, la principal lección aprendida fue que es necesario darle el seguimiento apropiado una vez que se retira el Programa de Acción Social; es decir, procurar un andamiaje para la iniciativa autogestionaria al finalizar el proceso. Cuando hay pocas personas que se involucran en la comunidad, esas personas asumen demasiadas responsabilidades que, en realidad, son de todos, y al final se cansan: “Nuestra falla fue haber dado por sentado que los líderes ya estaban formados, es necesario seguirlos motivando y preparando, asegurarse de que hay rotación de puestos”, comenta la Sra. Galloni, miembro del Consejo del Programa de Acción Social.

Una lección aprendida fue en relación con otros indicadores de desarrollo, como lo son la llegada

del camino y la electricidad, los cuales tomaron al pueblo de forma desprevenida. La calle atrajo más turismo, lo cual se tradujo en contaminación de la zona y las playas. Asimismo, el gran progreso de la llegada de la electricidad, conllevó a un frenesí por comprar aparatos eléctricos, lo cual tuvo consecuencias desde la contaminación acústica hasta endeudamiento de los habitantes de la zona. De esta experiencia se puede rescatar la necesidad de preparar a la comunidad respecto a lo que viene, reafirmar sus valores y asegurarse de que tengan la capacidad para establecer prioridades.

En relación con el trabajo con instituciones públicas, se aprendió que lo mejor es comenzar a trabajar desde abajo hacia arriba en las organizaciones. Es decir, ir comprometiendo a todos los que realmente trabajarán con el proyecto, para que cuando llegue la orden de arriba, ya estén motivados y quieran involucrarse.

Algunos de los factores de éxito de la alianza para el desarrollo integral y sostenible de Bahía Drake, son:

1. La voluntad de los habitantes de la zona de participar, involucrarse y ayudar a mejorar su estatus. “No importa lo remoto o rudimentario del lugar, cuando hay voluntad de los participantes, se puede alcanzar el éxito” (Jaime

Cabezas, Presidente de la Junta Directiva de ASEMECO). En este sentido, es clave que la comunidad se empodere del proyecto.

2. El haber podido crear alianzas con una institución autónoma del Gobierno para llevar a cabo los diferentes proyectos dentro del programa de facilitación del autodesarrollo de Bahía Drake, fue un factor clave: “Se puede alcanzar el éxito mediante APPS, simplemente hay que manejar el proceso a una velocidad e intensidad diferente, y adaptarse a la cultura institucional del aliado” (Jaime Cabezas, Presidente de la Junta Directiva de ASEMECO).
3. “El haber identificado debilidades y necesidades de la comunidad a partir de diagnósticos socioeconómicos, promovió la intervención de diferentes organizaciones y sectores, según el nivel de la demanda” (Morales, 2009).

Finalmente, dos desafíos que se rescatan son, en primer lugar, el cómo poner a trabajar dos tipos de cultura tan diferentes como son la pública y privada, hacia una meta común. En segundo lugar, el cómo lograr que todos los participantes, que cada persona involucrada se sienta reconocida; es decir, que se valore su labor. Para asegurar su éxito, el desafío consistió en identificar la zona de influencia de cada participante y lograr que se sienta parte clave del proyecto.

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

Cuadro 6:  
ASEMECO, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010  
– Sector salud

Objetivo	Indicador	Contribución
1.3.1.1 Mejorar la oferta de servicios de promoción, prevención y atención de la salud para el mejoramiento de la calidad de vida.	1.3.1.1.6 Tasa de desnutrición en niños pre-escolares.	24 niños entre las edades de 0 a 3 años con beneficio alimenticio
1.3.4.3 Fortalecer los servicios en el segundo nivel de atención.	1.3.4.3.1 Número de profesionales en pediatría y ginecobstetricia integrados en las áreas de difícil acceso.	6

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información brindada por ASEMECO.

## V. Conclusión

La Asociación de Servicios Médicos Costarricense (ASEMECO) es una entidad sin fines de lucro que ha logrado darles sostenibilidad a sus programas de impacto social, por medio de la inversión de más un tercio de las utilidades generadas por sus cuatro empresas, en la salud integral de aquellas personas que se encuentran excluidas del Sistema de Seguridad Social.

ASEMECO es un ejemplo sólido de cómo el sector privado, en alianza con el sector público y las comunidades, puede contribuir al desarrollo local sostenible de diferentes zonas del país. “El sector público necesita ayuda, la sostenibilidad consiste en que no se pierdan las alianzas y que no se caiga el espíritu de compartir y la responsabilidad de todos los miembros” (Galloni, 2009).

A pesar de los obstáculos enfrentados por la comunidad una vez que se aparta el apoyo de ASEMECO, actualmente la Asociación de Desarrollo Integral, en conjunto con los empresarios de la zona, están tomando las riendas para habilitar un sitio para la atención médica, mientras se construye uno nuevo que respete la zona marítimo-terrestre. Esta valiosa iniciativa demuestra que, con el apoyo adecuado, la comunidad puede retomar el liderazgo y actuar en beneficio propio.

La experiencia de ASEMECO en el desarrollo de la salud integral a escala local puede servir para replicar el modelo del programa en otras zonas similares, mediante la puesta en práctica de las lecciones aprendidas con el fin de procurar la sostenibilidad del proyecto y tomando en cuenta la importancia de darle seguimiento no vinculante pero continuo, luego de retirarse de la zona.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Cabezas, Jaime (2008, 2009). Presidente de la Junta Directiva de ASEMECO. Comunicación personal. Costa Rica.
- Galloni Scaccaglia, Rita (2009). Miembro del Consejo del Programa de Acción Social de ASEMECO. Comunicación Personal. Costa Rica
- Morales, Eyleen (2009). Trabajadora Social. Acción Social. ASEMECO. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Schlager, Roberto (2009). Presidente del Consejo del Programa de Acción Social de ASEMECO. Comunicación Personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- ASEMECO (2001). Programa de Acción Social; Hospital Clínica Bíblica. Folleto. Costa Rica.
- CDC (1999). “Achievements in Public Health, 1900-1999: Healthier Mothers and Babies”. October 01 / 48(38);849-858. EE. UU. <http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr.html/mm4838a2.htm>
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional Desarrollo Jorge Omar Dengo 2006-2010. Actualizado Al 31-03-08 Sector Salud*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica.
- Ministerio de Salud (2008). *Indicadores de Salud*. Costa Rica <http://www.ministeriodesalud.go.cr/indicadores/indicadores2007.pdf>
- OPS (2002). *100 años de Salud, 1902-2002*. Organización Panamericana de la Salud. Representación Costa Rica.
- Schlager, Roberto (2008). *Informe de Actividades – Programa de Salud Integral: 10/2007 a 09/2008*. Consejo de Acción Social. ASEMECO. Costa Rica.





## Intel Costa Rica: Desarrollo de carreras técnicas con el ITCR

### I. Perfil organizacional de la Corporación Intel

Cuadro 1.  
Ficha técnica de la Corporación Intel, 2008

Año de fundación	1968; operaciones en CR 1997
Tipo	Corporación Multinacional
Productos y servicios	Producción, ensamblaje y prueba de semiconductores (más de 450 productos y servicios)
Servicios de Intel Costa Rica	Ensamblaje y prueba de microprocesadores; Centro de Servicios Globales: tecnologías de información, recursos humanos, financieros, compras entre otros.
Entorno	Opera en 48 países con 294 instalaciones; casa matriz en EE. UU. En Costa Rica, se ubica en La Ribera de Belén, Heredia
Colaboradores	84.000 (mundial). Costa Rica: colaboradores directos: 3.200, contratistas: 2.500
Ingresos anuales netos	US\$5.300 millones

Fuente: Elaboración propia, con base en (Procomer, 2007), (Intel, 2007), (CIDH, 2005), (Blanco, 2007)

La empresa estadounidense Corporación Intel fue fundada por Robert Noyce y Gordon Moore en el año 1968. Un importante hito que marca la historia de la compañía se da en el año 1981, mediante la alianza estratégica que realiza Intel con la compañía Microsoft; esto, con el objetivo de desarrollar componentes de arquitectura abierta que pudieran ser compatibles con las distintas PC fabricadas en Estados Unidos y no solamente con el modelo Micros X86 de la empresa Microsoft. La alianza realizada entre estas dos empresas, además de fomentar la adquisición de computadores en más hogares, contribuyó al crecimiento vertiginoso del sector productor de semiconductores en el mundo, convirtiéndose Intel en el fabricante más grande de microprocesadores

\* Elaborado por la Licenciada Laura Sariego y la Máster Suyen Alonso.



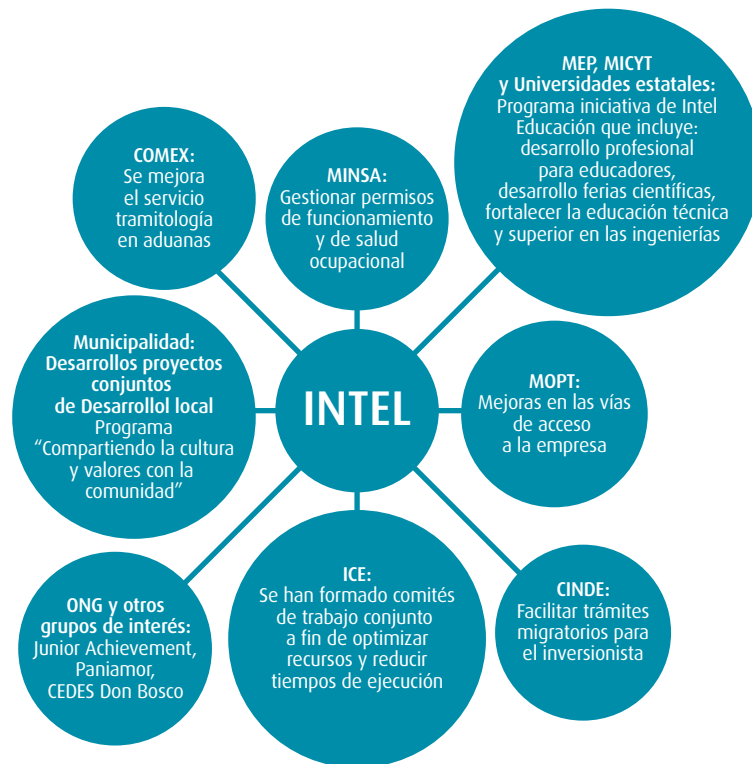
En Costa Rica, Intel inició formalmente operaciones de manufactura en el año 1998, aunque fue el 26 de abril de 1997 cuando esta empresa empezó la construcción de las instalaciones en un campus de 52 hectáreas localizadas en La Ribera de Belén, Heredia. Además de esta infraestructura, desde el año 2006, Intel Costa Rica también tiene oficinas en Ultrapark, en La Aurora de Heredia, donde desempeñan labores de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Intel, 2007).

Intel Costa Rica comenzó operaciones en Costa Rica con una planta de ensamblaje y prueba de microprocesadores. Hoy, a poco más que doce años de haberse instalado esta empresa en Costa Rica, la participación de Intel en la dinámica macroeconómica del país no pasa inadvertida, pues desde su llegada ha impactado la economía nacional de diversas formas, tanto en el campo de la generación de empleo, aumento de las exportaciones, crecimiento del producto interno bruto (PIB), así como en la generación de (externalidades) positivas en términos de la atracción de inversión extranjera directa (IED), especialmente la de alta tecnología. En este sentido, desde su llegada al país, Intel se ha convertido en uno de los instrumentos catalizadores de a Costa Rica. En promedio, la IED pasó de US\$307 millones entre 1992 y 1996 a US\$512

millones entre 1997 y 2000 y a US\$592 millones entre el 2001 y 2002 (Trejos, 2006 citado en La Nación, 2006; Intel, 2007); es decir, que en los cuatro años siguientes a su instalación, la IED subió de US\$300 a US\$500 millones al año. Aproximadamente, el aporte de Intel al PIB durante esta década ha sido en promedio de un 4,9%, representando en promedio un 20% de las exportaciones totales de Costa Rica. Al año 2008, Intel había invertido más de US\$800 millones en el país, generando 3.200 empleos directos y 2.500 contratistas (Trejos, 2006 citado en La Nación, 2006; BCCR; 2007, Intel, 2007; y Blanco, 2007).

### Vinculaciones de Intel Costa Rica con sus principales grupos de interés

El trabajo que Intel Costa Rica realiza con sus diferentes grupos de interés, se identifica en diferentes esferas definidas desde el nivel próximo de la empresa; es decir, desde sus empleados y clientes, hasta el ámbito gubernamental (ministerios y otras instituciones), vínculos con organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos locales (municipalidades), universidades y otras empresas privadas. Considerando esta perspectiva de actores de lo local hasta lo nacional, los *stakeholders* claves de Intel se muestran en la figura 1.

**Figura 1: Intel: Principales grupos de interés**

Fuente: Elaboración propia, con base en Blanco y Bialas, 2007.

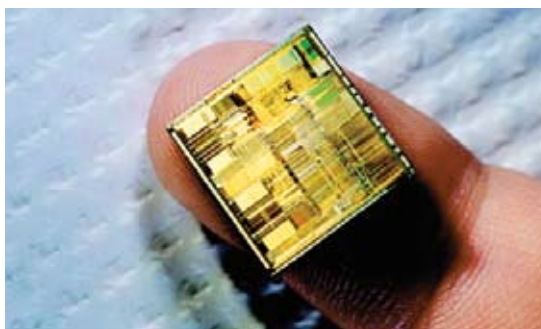
Considerando la figura anterior, en el entorno gubernamental, los principales aliados de Intel son los ministerios y el gobierno local. La relación con estas instancias ha sido más en el ámbito operativo, de permisos o trámites varios para el desempeño de Intel Costa Rica. Sin embargo, también se han profundizado las relaciones para promover cambios sustanciales en algunas políticas educativas, tema de interés para ambas partes. Las principales instituciones con las que Intel ha trabajado son: Ministerio de Hacienda, Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Mi-

nisterio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), Ministerio de Salud (MINSAs), Dirección General de Aduanas, Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Coalición de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Instituto Nacional de Seguros (INS), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ministerio de Educación Pública (MEP), Municipalidad de San José (MSJ), Municipalidad de Belén, Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA), Colegio de Ingenieros y Universidades Estatales.



En relación con las organizaciones no gubernamentales, los principales programas se han desarrollado específicamente con instituciones como PANIAMOR, Fundación Omar Dengo (FOD), Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED), Fundación CIENTEC, CEDES Don Bosco. Entre los programas más destacados ejecutados de forma conjunta, se encuentran los siguientes: Intel® Educar, Empresarios Juveniles, Ferias Científicas y Tecnológicas. El TECNOBÚS y los Intel® Computer Clubhouse<sup>1</sup>.

Tanto en la esfera estatal como privada, el vínculo de la compañía con los diferentes actores sociales ha definido la agenda de trabajo de Intel en el país. Esta agenda ha logrado influir no solo en áreas de interés social, evidenciado por los programas de apoyo a la educación, sino, también, en temas del sector público, como lo son el aduanero, desarrollo local y salud ocupacional, tal y como se puede apreciar en mayor detalle en el siguiente cuadro.



<sup>1</sup> Para más información sobre estos programas y otros: <http://www.intel.com/education> o [www.intel.com/educacion](http://www.intel.com/educacion) (versión en español).

**Cuadro 2.**  
Naturaleza de las relaciones de Intel con las instituciones públicas

Institución Pública	Naturaleza de la vinculación
Ministerio de Comercio Exterior	Esta vinculación buscó apoyar la modernización de los procedimientos aduaneros vigentes en conjunto con el Ministerio de Hacienda.
Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT)	Mejorar la estructura vial y de comunicación local, lo cual afectaba el desempeño operativo de Intel.
Ministerio de Salud	Gestionar permisos de funcionamiento y apoyar el cumplimiento de la legislación nacional sobre salud ocupacional.
Instituto Costarricense de Electricidad	Fomentar la relación empresa privada-empresa de servicios públicos a fin de optimizar los servicios de electricidad y telecomunicaciones y reducir tiempos de ejecución.
Ministerio de Educación Pública	Fortalecer la enseñanza de la ciencia y el uso de la tecnología en la educación primaria y secundaria.  Incidir en la formación de recurso humano capacitado que responda a las necesidades de la compañía y del sector industrial en general.



## II. Conceptualización y aplicación de las acciones de responsabilidad social de Intel Costa Rica

Para Intel Costa Rica, la responsabilidad social (RS) constituye una política integral más que un programa específico, pues es parte de su cultura corporativa y se lleva a cabo por medio de cuatro ejes prioritarios, que son: nuestro negocio (incluye salud, seguridad ocupacional y suplidores), medio ambiente, relaciones comunitarias y el fortalecimiento de la educación. Como reconocimiento directo de su largo compromiso a la responsabilidad social, Intel sistemáticamente ha aparecido en los ránquines internacionales de los mejores ciudadanos corporativos, frecuentemente en posiciones de liderazgo<sup>2</sup>.

Cuando Intel inició operaciones en Costa Rica en 1998, la política en RSE mundialmente desarrollada por la casa matriz se incorporó y se adaptó a la naturaleza y particularidades del país. Concretamente, la estrategia de implementación de RSE en el país se transmite por medio de programas para fortalecer el sistema educativo nacional, divulgar la política ambiental de la compañía, capacitar a sus colaboradores en temas como seguri-

dad ocupacional, liderazgo, excelencia operativa y diversos cursos de actualización técnica y profesional de interés para Intel.

Desde sus inicios en Costa Rica, Intel tuvo la proyección de ampliar sus valores internos y focalizarlos en sectores que impactaran directamente en la empresa y en donde esta pudiera tener incidencia. Vale la pena destacar que para desarrollar sus programas principales de Responsabilidad Social que promuevan cambios sistémicos, Intel se guía por cuatro factores: que tenga metas estratégicas para el negocio, que incluya una alianza con socios colaboradores de largo plazo, que apoye su posicionamiento en la industria, y que haya un involucramiento directo y activo por parte de la empresa (Bialas, 2007).

### Intel en la Educación

El tema de educación y la vinculación son ejemplos de las áreas estratégicas donde Intel ha participado e influido de manera activa en el país. Esto, porque la educación es para la empresa el principal eje de ejecución para las acciones sociales de la compañía. El objetivo en ese campo consiste en impulsar mejoras en la educación primaria, secundaria, universitaria en las áreas de ciencias, matemáticas, tecnologías e ingenierías, al ser estas áreas prioritarias para su actividad económica. Asimismo, Intel apoya la educación no formal con el desarrollo de los Intel® Computer Clubhouses y el Intel®Tecnobús por ejemplo.

Las políticas de Intel están teniendo un gran impacto en la educación primaria y secundaria, pues por medio de programa “Intel Educar para el Futuro”, desarrollado en forma conjunta con el Ministerio de Educación y la Fundación Omar Dengo, capacitan anualmente a maestros y profesores en el uso de la tecnología y métodos pedagógicos que hacen más analítica y dinámica el aula, además de fortalecer

<sup>2</sup> Como ejemplo de estas listas, se pueden ver las listas de “los 100 mejores Ciudadanos Corporativos en el Mundo”, de Corporate Citizens Report Organization y de Business Ethics Magazine.

los procesos de enseñanza-aprendizaje, para que los estudiantes adquieran las destrezas del siglo XXI. Estas destrezas son, por ejemplo, habilidades de indagación e investigación, trabajo en equipo, pensamiento crítico, creatividad y uso fluido de la tecnología. Al año 2007, más de 18.000 educadores costarricenses (30% de los educadores K-12) habían participado en el programa, efectuando Intel una inversión aproximada de US\$1,5 millones (Intel, 2007) en este programa particular. Del período comprendido en el año 1998 al 2007, la inversión acumulativa de fondos en efectivo de Intel en el área de educación se estima en US\$8,5 millones (excluyendo donaciones de equipo) (Bialas, 2007)<sup>3</sup>.

Los principales actores sociales a los cuales Intel ha acompañado en este proceso de innovación educativa han sido las universidades estatales (UCR, ITCR, UNA), el Ministerio de Educación Pública, la Fundación Omar Dengo, CEDES Don Bosco, varias escuelas y colegios técnicos públicos, la Fundación PANIAMOR, CIENTEC y diversas ONG relacionadas con el tema.

## Otros impactos importantes

Otro ejemplo de colaboración donde Intel ha tenido una influencia positiva en áreas estratégicas del país, se encuentra en el tema de aduanas. Los procesos aduaneros del régimen de zonas francas no se ajustaban en todos los casos a las necesidades del comercio internacional. Intel se da a la tarea de trabajar mano a mano tanto con PROCOMER como con las autoridades aduaneras para realizar mejoras tanto en procedimientos como en reglamento. Un ejemplo son las modificaciones incorporadas en el Reglamento de Zonas Francas a las compras locales, ya que anteriormente era más sencillo importar bienes que comprarlos localmente. Asimismo, vale la pena rescatar el impacto que tuvo

Intel en el *Reglamento Nacional de Salud Ocupacional*. Cuando Intel decide instalarse en Costa Rica, la compañía implementa un protocolo de seguridad ocupacional para los obreros e ingenieros que efectuaban la construcción. Al inicio, hubo resistencia a usar cierto equipo y a cumplir los protocolos de seguridad por parte de los contratistas ya que esto no era parte de su forma de operar y la regulación nacional en esta materia no era tan exigente. En este sentido, al ser el protocolo de seguridad ocupacional un lineamiento de contratación de Intel, la compañía pudo influir en la esfera estatal para que esta reglamentación tuviera un carácter más vinculante siendo el Instituto Nacional de Seguros el órgano rector en esta materia (Blanco, 2007).

Como vehículo para lograr todo lo anterior, Intel tiene un departamento de **Asuntos Corporativos** (AC) que incluye relaciones con el Gobierno, con la comunidad, con los medios de comunicación, con el sector educativo y con la industria, siendo este de gran prioridad para la empresa, en particular, ante la necesidad de armonizar las políticas estatales con las operaciones normales de la compañía. En este sentido, la misión del departamento de Asuntos Corporativos es influir y armonizar las diferentes acciones de los actores que se vinculan con la compañía. Asuntos Corporativos pretende lograr un ambiente de operación amigable entre las políticas gubernamentales y las políticas corporativas de Intel. Con ello, se busca armonizar la relación de la compañía con la política estatal, de manera que pueda incidir en esta, sin distorsionar el desempeño de la empresa, de manera tal que las regulaciones de Intel se puedan adaptar a la normativa nacional de operación. Tipificando las relaciones entre la empresa privada (Intel) y las instituciones del sector público, el saldo ha sido muy favorable, ya que se ha logrado influir en la eficiencia de los procesos que estas desarrollan, donde la orientación hacia una vocación de servicio al cliente ha sido parte esencial del cambio. La labor del departamento de Asuntos Corporativos ha sido realmente estratégica, en la medida en que

<sup>3</sup> A escala mundial, Intel invierte más de US\$100 millones anuales en educación y para Costa Rica es de aproximadamente US\$1 millón.



ha logrado que tanto Intel, otras empresas privadas, así como las instituciones públicas se beneficien de las mejoras impulsadas.

#### Cuadro 3: Intel Costa Rica - Certificaciones y reconocimientos de Intel Costa Rica

- 2000,2001,2003,2005,2007: Social Responsibility Award otorgado por American Chamber of Commerce de Costa Rica.
- 2000,2001,2002,2003: Premio PREVENTICO del Instituto Nacional de Seguros de Costa Rica
- 2005: Modelo de Responsabilidad Social Corporativa de la Cámara de Comercio
- 2007: Premio a la Excelencia de la Confederación Mundial de Negocios.
- 2008: Mayor Exportadora de América Central, dado por revista Estrategia y Negocios.

Fuente: (Blanco, 2007).

### Beneficios para Intel Costa Rica de ser socialmente responsable

Al ser la responsabilidad social parte integral de la forma en que Intel realiza sus negocios (además de que corporativamente se asumen medidas socialmente responsables), estas acciones deben conllevar a la obtención de beneficios económicos y operativos. Por ejemplo, la fabricación de microprocesadores que utilizan menos energía representa un ejemplo muy claro, ya que la responsabilidad ambiental que Intel adquiere con la protección de los recursos naturales ha trascendido hacia la esfera de la eficiencia en el uso recursos. Hoy por hoy, los microprocesadores no solo son fabricados con menor recursos energéticos, libres de plomo y halógeno, sino que estos, una vez instalados, consumen menos energía,

lo cual representa un beneficio tanto para la empresa como para el consumidor (Bialas, 2007).

Además, la cooperación que la empresa realiza por medio del apoyo y promoción de ferias científicas, capacitación a educadores y donación de equipos, traspasa el aspecto filantrópico que pueda primar en ello, especialmente cuando mediante la integración de la tecnología y la educación, Intel obtiene beneficios, mediante la creación de una base de profesionales capacitados en ingenierías y otras áreas técnicas clave para la compañía. Con ello, la creación de conocimiento especializado por medio del fortalecimiento de la educación pública refleja la política de acción de Intel en el área social.

En general, con estos mecanismos Intel procura mejorar los estándares de la educación costarricense, por medio de la creación de una plataforma de profesionales especializados, al promover entre escolares y colegas el interés en áreas técnicas e ingenierías.

### III. Alianza para el desarrollo de la empleabilidad: el caso de Intel Costa Rica y la educación superior

#### Cuadro 4: Intel Costa Rica - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privada
Aliados	Intel Costa Rica, Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
Objetivo	Acelerar el desarrollo curricular en las ingenierías y la investigación, en las carreras estratégicas para el desarrollo de la fuerza laboral.
Año	1997
Actividades	Modernización de currículos de Ingeniería y técnicos de electrónica, ampliación de laboratorios y su equipamiento, capacitación para el profesorado.

Fuente: Elaboración propia, con base en Intel.



## Contexto

A su llegada a Costa Rica, Intel se encuentra ante un panorama donde la cantidad de graduados en ingenierías era insuficiente para atender sus necesidades presentes y futuras de personal. Para el año 1997, la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) graduaron, de forma conjunta, un total 50 ingenieros eléctricos y electrónicos, cuando la necesidad inicial de contratación de la compañía era de 200 ingenieros en electrónica (Bialas, 2007). Asimismo, Intel necesitaba contratar alrededor de 300 técnicos superiores en electrónica. Sin embargo, Costa Rica graduaba 500 técnicos de nivel básico, por lo cual, también se tuvo que diseñar un plan para resolver esta necesidad.

En este sentido, uno de los primeros obstáculos que Intel identificó fue que los espacios universitarios para ingresar a las carreras de ingenierías eran limitados por la poca capacidad de los laboratorios, así como por las limitadas instalaciones de las universidades estatales UCR e ITCR. En segundo lugar, detectaron que el personal docente necesitaba más estudios de posgrado y otros cursos de actualización para elevar el contenido de los cursos impartidos y sus metodologías pedagógicas. Por último, la calidad en la educación de los graduados era deficitaria en el sentido de que en el currículum de la carrera de Ingeniería existía un sesgo hacia la parte eléctrica y una brecha en la enseñanza de la electrónica digital, área

donde la industria tenía una demanda creciente. En el enfoque de reforma universitaria, el principal interés de la compañía era resolver el cómo incrementar la cantidad y la calidad de graduados en la carrera de Ingeniería electrónica y de otras ingenierías como la de Sistemas. Por esta razón, el apoyo a las universidades era clave para garantizar un futuro sólido para la empresa y para la industria en general.

## Proceso de creación de la alianza

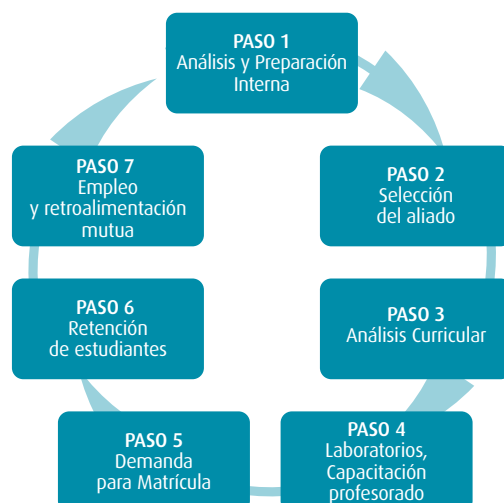
Ante estas limitaciones, en 1997 se realizaron los primeros contactos con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), a fin de encontrar soluciones conjuntas para elevar la cantidad y la calidad de los graduados y profesores. Ambas partes ya tenían práctica en este tipo de iniciativas. Intel contaba con experiencia en relaciones de apoyo a la mejora curricular en otras partes del mundo, y el ITCR era una universidad con trayectoria en las negociaciones con empresas para los servicios de extensión.

Es así como por recomendación del Gobierno, Intel contactó al ITCR y al iniciar el diálogo, tanto Intel como el Instituto enmarcan las discusiones en torno a un acuerdo que llevase a un proceso de apoyo, y no a una ayuda puntual de una suma determinada de laboratorios y becas. Para Intel la forma de entablar el diálogo con las universidades era importante. La empresa mostraba preocupación de no “quedar muy grande” para el país. Por ello, decide accionar en un marco de búsqueda de escenarios ganar-ganar, y respetando las autonomías universitarias y criterios académicos. En general, tanto debido a compromisos propios, como por un escrutinio público por parte de grupos que apoyaban y rechazaban la instalación de Intel debido a un temor de “captura” del país, ambas partes se rigen (implícitamente) por un código de buscar espacios de beneficio mutuo y social.



En una primera instancia, el ITCR, en conjunto con el CINDE, realizaron un estudio para definir la oferta país del recurso humano en las áreas que Intel consideraba clave para el desarrollo de su operación. Enseguida, Intel, el Gobierno (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Ministerio de Educación Pública) y el ITCR elaboraron un convenio donde se definieron las acciones y responsabilidades de los diferentes entes participantes del modelo de cooperación Universidad-Gobierno-Empresa, seleccionando al ITCR, en coordinación con el MEP, como los responsables primarios de los programas de formación y capacitación (Aguilar et al., 2001: 9). A este proceso se le suma después la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Nacional (UNA).

**Figura 2: Proceso de Establecimiento de la Alianza**



Fuente: (Bialas, 2008).

El paso por seguir fue el análisis del currículo de las carreras de Ingeniería Electrónica, y Técnico Superior en Electrónica, para lo cual se envió a cinco profesores del ITCR a conocer el currículo y cómo trabajaban otras instituciones académicas y técnicas en Estados Unidos. Conjuntamente con ingenieros de Intel, se diseñó un plan de trabajo.

## Aliados y sus responsabilidades

Es así como, en primera instancia, el ITCR asume, mediante la revisión minuciosa de los currículos en las carreras de ingenierías eléctrica e informática, el compromiso de readecuar su oferta académica a una más actualizada, con ayuda de Intel. Asimismo, Intel también se comprometió a donar el equipo necesario, otorgar becas estudiantiles y, entre otros aportes, capacitar a los profesores en el uso de las herramientas adquiridas.

Específicamente, respecto al desarrollo del currículo, durante dos años Intel trabajó con la facultad de profesores para definir y donar los equipos electrónicos correspondientes, y los equipos de laboratorio hidráulico y neumática para apoyar el currículo. El ITCR, por su lado, logró que el Consejo Institucional aprobara el currículo, preparó a sus profesores para los cursos y reorganizó y remodeló los espacios en las aulas y laboratorios. Intel también ayudó a capacitar a los profesores llevándolos a los sitios de producción, asesoría mediante la traída de especialistas y el envío de profesores al extranjero para conocer los programas de otros centros de estudio.

En el tema de formación de Técnicos Superiores en Electrónica, Intel se comprometió a ayudar al ITCR a crear el currículo de la carrera, a cambio de que el ITCR se comprometiera a transmitir los nuevos conocimientos adquiridos en la formación de Técnicos Superiores en Electrónica, a tres

universidades parauniversitarias y 18 colegios técnicos. Para este fin, el ITCR en coordinación con el MEP, adquirió fondos del Gobierno para transmitir el conocimiento.

La comunicación entre organizaciones se ha desarrollado mediante trabajo de equipo en las dos instituciones, coordinado por la Gerencia de Relaciones Académicas de Intel y la Oficina de Enlace con la Industria (OEI) del ITCR, que mantienen canales de diálogo abiertos. Al haber un punto por tratar, se discute en mesa redonda.

Por otro lado, para complementar la orientación de sus acciones, el ITCR sostiene encuestas con la Cámara Costarricense de Industrias para detectar la cantidad de ingenieros en cada campo. Además, mantiene un diálogo con las empresas por medio de su OEI, y está atenta a las estadísticas que genera el Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

### Actividades que se desarrollan en el marco de la alianza y sus impactos

En el marco de trabajo de Intel a nivel universitario, un hecho importante ha sido la inclusión de nuevos temas dentro de la carga académica de la carrera de Ingeniería en Electrónica. Este fue el caso de temas de electrónica digital y electromecánica aplicada y la introducción de prácticas profesionales. Además, los estudiantes tenían la oportunidad de una beca para estudiar un semestre en universidades estadounidenses, créditos que se adquirían y validaban en su programa de estudios en la UCR. Además, se incluyen programas de becas locales para estudiar inglés y completar de esta manera las capacidades y conocimientos demandados por la compañía y por la industria en general.



Con ello, la calidad de los graduados en ingenierías fue mejorando notablemente en la medida en que el currículum de la carrera se revisaba periódicamente y se actualizaba. Incluso, un gran soporte para fortalecer la formación de los futuros profesionales en electrónica se da por medio del intercambio de currículos académicos con otras universidades en el exterior.

Adicionalmente, mediante convenios de cooperación de Intel con universidades internacionales, profesores tanto de la UCR como del ITCR son enviados al exterior a recibir capacitación sobre nuevas destrezas en el campo de la electrónica. Asimismo, profesores de universidades estadounidenses vienen al país a capacitar al personal de estas universidades.

En cuanto al tema de la insuficiente cantidad de graduados, por un lado se provee a las universidades de equipos, de manera que por medio de este tipo de donaciones la capacidad instalada de los centros de educación superior aumentara y se pudiera abrir con ello más cupos de ingreso a las carreras de Ingeniería en la UCR e ITCR.

El producto de estas medidas fue muy claro, ya que poco tiempo después de que Intel iniciara relaciones con las escuelas de Ingeniería del ITCR y de la UCR, aumenta el número de estudiantes matriculados en estas, así como también se eleva el requisito mínimo de admisión en tales carreras.

Entre 1998-2000, se duplicó la matrícula de Ingeniería Electrónica en la UCR y el ITCR. Desde el 2004, el número de graduados es 4 veces mayor y para ese mismo año el número de graduados en ingeniería en electrónica ascendió a 200 profesionales, lo cual ha apoyado el atractivo del país para otros inversores (Bialas, 2007 y Blanco, 2007).

De hecho, al ver que una Corporación como Intel se había instalado en el país, se inicia el arribo de empresas extranjeras (de electrónica, y otros de procesos elevados de ensamblaje de productos médicos y tecnológicos<sup>4</sup>) que además de invertir en el país, requerían los nuevos ingenieros. Esto es una **externalidad**, pero con base en el tipo de alianza, predecible y beneficiosa para el país.

Por otro lado, el tema del faltante en técnicos superiores en Electrónica, se solucionó al crearse una nueva carrera en el ITCR, con una propuesta de currículo para ambas organizaciones. En 1998, el número de graduados pasó de 0 a 250 por el ITCR.

Entre los primeros dos años de la alianza pública y como contribución a estos procesos de modernización o desarrollo de currículo nuevo, Intel había donado 28 laboratorios, contrató el 95% de los estudiantes becados y el 100% de los estudiantes que realizaron su práctica profesional.

Aunque no se puede atribuir una correlación directa entre el aumento de matrícula de las carreras de Ingeniería en Electrónica y el desarrollo del programa de Intel en las universidades, sí es un hecho que la política de la compañía en este campo influyó para que se diera un cambio en el patrón de enseñanza vigente en las universidades estatales y que la capacidad instalada de estas instituciones mejorara.



Con ello, el enfoque de Intel en cuanto al apoyo a la educación nacional influyó, a la vez, en que en el país se abrieran más y mejores laboratorios en escuelas, colegios y universidades, lo que también motivó la apertura de nuevas carreras según las demandas del mercado laboral. Una de estas nuevas carreras es el técnico en electrónica para semiconductores, impartida en el ITCR, además de la apertura de una especialidad en microelectrónica y ciencias materiales impartida en la UCR y el ITCR.

Asimismo, para brindar mayor soporte al enfoque educativo de Intel y transferir conocimiento a otros actores, en la parte de educación técnica, el ITCR e Intel impulsaron un programa de capacitación y actualización de profesores de las carreras técnicas en el Colegio Universitario de Cartago (CUC) y en el Colegio Universitario de Alajuela (CUNA). Paralelamente, se inicia una campaña de promoción de las carreras de ingenierías en escuelas y colegios, a fin de motivar el interés de los jóvenes en estas áreas.

Con este proceso, hay una responsabilidad recíproca entre Intel y las universidades, en donde el compromiso inicialmente asumido por el ITCR y UCR, de adecuar su oferta académica para solventar las necesidades de recurso humano capacitados de Intel, es resultado del apoyo que la compañía realiza a estas instancias por medio de la capacitación de profesores, becas a estudiantes, donación de equipo nuevo, donación de equipo industrial, con el objetivo de fortalecer la capacidad institucional en el área de la electrónica. Es una relación simple, con mecanismos efectivos que ha dado un resultado (**ganar-ganar**) para ambas partes (Aguilar et al., 2001:2).

<sup>4</sup> Como por ejemplo, P&G y Sykes, entre otros. (World Bank, 2006: 12)

**Cuadro 5:**  
Intel – Evolución e Impacto de la Alianza con el ITCR y la UCR

1998	2001	2004
<b>Modernización de Currículo y Laboratorios</b>	<b>Nuevas especialidades creadas</b>	<b>Carrera nueva y fortalecer destrezas de investigación</b>
Currículo creado para Técnicos; de 0 a 250 graduandos (ITCR)	Inician cursos de EE especialidad de VLSI (UCR y ITCR)	Nuevo programa de estudios en Ciencias de los Materiales para Microelectrónica (ITCR)
Currículo de Ing. Electrónica (EE) modernizado (UCR).	Se aprueba una nueva especialidad: "Ingeniería en cómputo y redes" (UCR)	Inician proyectos de investigación en forma colaborativa.
28 laboratorios equipados	10 Laboratorios de Ciencias de la Computación modernizados	Nº de graduados en EE se cuadruplicó
Se contrata 95% de estudiantes becados y 100% practicantes	Nº de graduados en EE triplicó	
Se duplicó matrícula EE		
2006	2007	
<b>"World Class" currículo.</b>	<b>Ecosistema para investigación</b>	
Laboratorios de Física benefician a 2000 estudiantes por año	Prácticas atraen a 70 estudiantes por año.	
15 graduados de Ciencias en Materiales en Microelectrónica	Currículo de Supply Chain, adoptado en dos universidades.	
6 universidades atienden cursos en packaging con expertos académicos estadounidenses.	Más de 1.000 estudiantes por año participan en conferencias técnicas impartidas por ingenieros de Intel.	
Intel acuerda abrir un sitio web para que las universidades de clase mundial compartan su currículo en línea		
2008	2009	
<b>Programas de Postgrado</b>		
Investigación de "NanoSpider Probe" se inicia en ITCR.	Fortalecer programas de posgrado con enlaces entre universidades "World Class" y UCR, ITCR.	
Se inicia capacitación para profesores en ARTCA para computación avanzada.	Se pretende crear un programa de pasantía para profesores.	
Investigación en nanotecnología inicia en UCR e ITCR		
Donación de 3 laboratorios Multi Core (uno para la UNA, ITCR y la UCR)		

VLSI: Very Large Scale Integration; EE: Ingeniería Electrónica  
Fuente: (Bialas:2008.)

Intel ha identificado, según su experiencia, varios beneficios para el país en esta relación de ganar-ganar: la academia aprecia la asesoría del sector productivo; se ha formado recurso humano más allá que las necesidades iniciales de Intel; los estudiantes están muy motivados por las mayores oportunidades que se les han generado; se ha impactado positivamente todo el sistema educa-

tivo y no solo las carreras específicas (otros departamentos del ITCR vieron lo exitosa que fue la alianza y empezaron a replicarla con otros socios); los resultados de la alianza se han traducido en un aporte para el total de la industria y para el desarrollo socio-económico de las comunidades y el país. Es más, un hecho interesante es que a medida que se iban graduando los estudiantes,

las demás empresas de esta industria en el país, estaban contratándolos de inmediato, agradeciendo a Intel y felicitando al ITCR.

## Financiamiento de la alianza

El compromiso de las instancias académicas como el ITCR consiste en mejorar, paulatinamente, su infraestructura y oferta académica, en especial la relacionada con la electrónica. Esto, con el fin de mejorar las condiciones educativas del país. Por otro lado, la empresa aporta los recursos económicos para esta conversión. Algunos de los costos en los que incurrir los centros educativos se deben a los procesos de autoevaluación y diagnósticos internos, asegurar el mantenimiento de los laboratorios, así como el asumir la contratación de nuevo personal docente y la formación de la nueva generación de profesores.

“Debido a que el apoyo de Intel era en términos de recursos financieros para laboratorios y aulas, se garantizaba que el ITCR tuviese posesión plena de las instalaciones. De este modo, Intel se garantizaba que los laboratorios contasen con los equipos más adecuados según su conocimiento y experiencia. Por otro lado, el ITCR se comprometía a incrementar el número de profesores, así como actualizar las capacidades de estos en materia de conocimientos, asumiendo los costos de su carrera académica” (OEA, 2008).

## Lecciones aprendidas, factores de éxito y desafíos de la alianza

Entre las lecciones aprendidas que cita Intel, sobresalen cuatro: hay que comprometerse en un largo plazo a una visión compartida; hay que enfocarse en un cambio sistémico; se debe construir la alianza sobre las ventajas comparativas de cada socio; y por último, también “hay que reconocer y celebrar su éxito” (Bialas, 2008).



Es importante resaltar que todos los logros de la alianza para el desarrollo de la fuerza laboral, se alcanzaron porque en las relaciones interinstitucionales imperaron criterios de transparencia, compromiso y un objetivo común. Específicamente, Intel ha definido factores que fueron clave para el éxito de la alianza (Bialas, 2008).

- En el proceso de selección del socio y análisis del currículo, se debe:
  - o Complementar necesidades y fortalezas.
  - o Estar de acuerdo en las brechas o mejoras requeridas en el currículo
  - o Preparar por escrito un plan de acción para el largo plazo.
- Respecto a la capacitación para profesores y la donación de herramientas, es mejor:
  - o Definir necesidades en conjunto
  - o Integrar profesorado en el ambiente laboral
  - o Asegurarse de que la solución satisfaga y motive a ambos socios
- En el tema de la matrícula, retención y reclutamiento, es importante:
  - o Considerar el sistema que alimenta la población estudiantil.
  - o Desarrollar una relación directa con los estudiantes
  - o Proveer experiencias del mundo real para los estudiantes.
  - o Asegurar una retroalimentación mutua y continua

Sin embargo, a pesar del éxito, es importante resaltar algunos obstáculos que ha tenido la alianza. En primer lugar, Intel reconoce que todavía hay paradigmas que cambiar en la colaboración con instituciones del sector público. Por ejemplo, apreciar que las industrias pueden ofrecer más que un cheque y tomar como una oportunidad el acercamiento que se pueda dar entre ambos sectores. Asimismo, se encuentran casos de celos o resistencia al cambio de los grupos de interés de las universidades. En el caso del sector privado, se deben separar las ventas de la filantropía; sin embargo, se debe estar siempre claro que el objetivo es fortalecer el negocio.

Otros obstáculos son: el ritmo del sistema educativo *versus* el ritmo del sector productivo; la insuficiencia de recursos presupuestarios de las universidades para desarrollar el profesorado y mantener laboratorios actualizados, lo cual impide la sostenibilidad de la actualización de las carreras; la poca inversión por parte del Estado en el desarrollo de investigación; el hecho de que las empresas no siempre tienen personal dedicado a este tipo de programas, además de complicaciones administrativas, como, por ejemplo, el proceso de hacer donaciones en efectivo o en equipos a universidades estatales (Bialas, 2008).

## Desafíos para el futuro

La tarea de Intel todavía continúa, ya que en el corto plazo otros campos estratégicos en el área de electrónica de Intel necesitan incorporarse en su agenda de políticas empresariales de apoyo a la educación. Entre estos temas, destacan el fortalecimiento del área de mecatrónica (robótica, inteligencia artificial y herramientas informáticas), el desarrollo de nuevos proyectos de investigación en el área de innovación y electrónica y finalmente mejorar los vínculos de Intel con



las instituciones de formación de profesionales como los colegios técnicos y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

El panorama en el que Intel ha venido trabajando en el tema de políticas gubernamentales y desempeño empresarial ha sido de constante cambio, ya que los lineamientos de acción nacional varían según las prioridades de cada nueva administración. Esto realmente representa un reto a nivel corporativo ya que en Costa Rica la burocracia es amplia y los trámites son excesivos, por lo que las empresas deben prever en sus políticas de operación la adaptación de sus requerimientos al entorno público del país.

En el balance global, Intel Costa Rica ha logrado desarrollar relaciones de cooperación entre el sector público y privado. Considerando que en el tema de reforma universitaria Intel ha ejercido un papel protagónico, además de que en aspectos como el aduanero y el de salud ocupacional ha tenido incidencia en la esfera pública, se puede concluir que esta compañía ha desempeñado el rol de impulsor de cambios positivos en estos campos. Por tanto, uno de los grandes retos de Intel fue el demostrar a ministerios y diferentes organizaciones el valor agregado de sus acciones, superando, con ello, el carácter filantrópico que para la esfera estatal y no gubernamental podía acentuarse en el acercamiento de Intel a estos actores sociales.

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

**Cuadro 6:**  
Intel, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector educación

Objetivo	Indicador	Contribución
1.2.3.4 Fortalecer el Sistema de Educación Técnica Superior, incrementando la calidad y la cobertura de sus acciones y programas de formación, capacitación y asistencia técnica, dirigidas a jóvenes y adultos, para garantizar su formación integral y su efectiva inserción laboral, en congruencia con las necesidades productivas, socioeconómicas y culturales del país.	1.2.3.4.4 Número de personas capacitadas	1.000 estudiantes por año participan en conferencias técnicas de Intel
	(*) Promedio de estudiantes graduados	Intel ha contribuido con 15 graduados de Ciencias en Materiales de Microelectrónica
	(*) Número de estudiantes que realizan sus prácticas profesionales en Intel	70 por año
1.2.5.1 Minimizar el efecto de las Diversas desigualdades sociales, económicas, étnicas, culturales, de género y discapacidad de cualquier otro tipo, en el acceso efectivo al disfrute del derecho universal a la educación.	1.2.5.1.1 Número de becas asignadas	40 estudiantes becados por Intel en ingenierías y 200 empleados becados anualmente en Ingeniería

(\*) No se encuentra especificado en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar el objetivo del Gobierno.  
Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en documentos otorgados por Intel.

## V. Conclusiones

La naturaleza del impacto de Intel en las relaciones con los diferentes actores del país ha sido positiva. El tema de aduanas, la relación empresa privada y empresa de servicio en el caso del ICE, así como los proyectos en el área de educación, evidencian estos aspectos. Los vínculos con las instituciones autónomas y los ministerios se han fortalecido a través de los años, por lo que la percepción en el futuro es alentadora, toda vez que se han ejecutado avances significativos en el funcionamiento de las instituciones públicas relevantes. Lo anterior muestra el complemento que logra Intel entre acciones de responsabilidad social acordes con su negocio y el logro de un mayor desarrollo de la fuerza laboral del país, asumiendo el reto a varios niveles y en estrecha relación con los entes rectores de educación.

El principal beneficio del vínculo Intel-instituciones gubernamentales es el fortalecimiento de las relaciones en ambos sentidos, lo cual se ha

logrado por medio del conocimiento mutuo de las necesidades y las limitaciones de las partes. En particular, el mayor beneficio para Intel se deriva de una mejora en procesos y trámites de las instituciones públicas, situación que permite ahorrar tiempo y recursos. Con ello, se ha logrado un clima de relación empresarial más favorable, posibilitando orquestar el funcionamiento operativo de la planta en diferentes áreas, como: salud, comercio, aduanas, infraestructura y educación.

Los beneficios de las acciones de responsabilidad social en la parte educativa no solo se perciben en profesionales más calificados, sino que también Intel, por su política integral de responsabilidad social, obtiene ventajas a nivel de imagen corporativa, cuando mundialmente la marca Intel se proyecta y se posiciona en los mercados como un activo intangible en el actual mundo de negocios, donde no solo importa la calidad de los productos, sino cómo es el desempeño de las empresas en áreas sociales y ambientales.

Finalmente, fue difícil para las partes lograr mostrar que las mejoras que se buscaban en términos de los currículos académicos, eran orientadas al beneficio del país y no solo de Intel. Esto ocurrió debido a la desconfianza de algunos sectores sociales, los cuales exteriorizaban su preocupación en cuanto a una posible captura del Estado. Sin embargo, se logra un cierto grado de confianza al demostrar que las reformas alcanzadas abarcaban más áreas que las necesarias para Intel. Como resultado de ello, el país cuenta hoy con carreras a nivel universitario y de colegio técnico que logran atender no solo las necesidades de Intel, sino del sector de microprocesadores y la electrónica en general.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Bialas, Mary Helen (2007-2009). Comunicación personal. Gerente de Relaciones Académicas. Intel. Costa Rica.
- Blanco, Karla (2007-2009). Comunicación personal. Gerente de Asuntos Corporativos. Intel. Costa Rica.

### Bibliografía

- Aguilar, Ricardo; Meneses, Patricia (2001). *Intel-ITCR: Un caso de cooperación empresa-universidad*. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.  
<http://www.campus-oei.org/catedractsi/Intel.PDF>
- Bialas, Mary Helen (2008). “RSE de Intel en apoyo a la educación: un caso de colaboración público-privada”. Presentación Electrónica. Costa Rica.

- Alonso, Suyen (2005). *Estudio de Caso Intel*. Centro Internacional para el Desarrollo Humano. Costa Rica.
- OEA (2008). *Alianza Intel-ITCR. Departamento de Comercio y Turismo*. Organización de Estados Americanos (OEA). Elaborado para el “Proyecto Alianzas Público Privadas para la Educación y Capacitación de la Fuerza Laboral”. Costa Rica.  
[http://www.sedi.oas.org/DTTC/comp/default\\_s.asp](http://www.sedi.oas.org/DTTC/comp/default_s.asp)
- ACAN-EFE (2006). “Destacan que Intel es motor de desarrollo tras 10 años en el país”. La Nación. Economía. 07 de octubre.  
[http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/octubre/07/ultima-ce16.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/octubre/07/ultima-ce16.html)
- PROCOMER (2007). *Estadísticas de Exportación 2006*. Promotora de Comercio Exterior. Costa Rica.  
[http://www.procomer.com/est/mercados/libro\\_2006.cfm](http://www.procomer.com/est/mercados/libro_2006.cfm)
- World Bank (2006). *The Impact of Intel in Costa Rica: Nine Years After the Decision to Invest*. The World Bank Group. EE. UU.  
[http://www.ipanet.net/investing\\_in\\_development/intelcr](http://www.ipanet.net/investing_in_development/intelcr)

### Sitios web

- Banco Central de Costa Rica (2007)  
<http://www.bncr.fi.cr>
- Intel (2007).  
<http://www.Intel.com/costarica/costarica/>

## II. Medio Ambiente

AyA:

Responsabilidad social y alianzas público privadas  
para la gestión integral del agua potable y saneamiento 79

Cemex:

Mejora del desempeño ambiental por medio  
de mecanismos de desarrollo limpios 101

Empaques Santa Ana S. A., Grupo Comeca:

Reciclado por un mundo mejor  
y creando oportunidades para sus proveedores 113

Grupo Purdy Motor:

Un cambio a favor del medio ambiente 123

Grupo ICE:

Soluciones Tecnológicas para un Desarrollo Sostenible 137





## AyA: Responsabilidad social y alianzas público privadas para la gestión integral del agua potable y saneamiento

### I. Perfil organizacional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)

Cuadro 1:  
Ficha técnica del AyA, 2008

Año de Fundación	1961
Tipo	Institución Autónoma Costarricense de Derecho Público
Servicios	Servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario
Entorno	Nacional
Colaboradores	3.200
Ingresos Anuales	71,599,601,696 millones de colones (*)

(\*) Presupuesto al año 2007. Incluye las partidas de fondos específicos, superávit, asignaciones familiares e ingresos.  
Fuentes: Elaboración propia, con base en (Negrini, 2008), (Mora, 2008), (Araya, 2008)

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados<sup>1</sup> (AyA), fue creado el 14 de abril de 1961 bajo la Ley N.º 2726, como respuesta a la difícil situación de escasez de agua potable para el área metropolitana de San José. Esto, aunado a la necesidad de contar con un ente en el país que centralizara las funciones de inversión en obras nuevas, expansión y reposición de las existentes (función del Gobierno Central) y la prestación de servicios de acueductos para la población (responsabilidad de las municipalidades).

Por lo tanto, a la nueva institución se le asigna la responsabilidad de la prestación y calidad de los servicios de acueductos y alcantarillados; el mantenimiento de la inversión; y la financiación de la expansión, funciones todas en el marco de un mismo objetivo: mejorar la utilización de los recursos (AyA, 2008a<sup>2</sup>).

\* Elaborado por la Máster Suyen Alonso Ubieta

<sup>1</sup> Anteriormente llamado Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

<sup>2</sup> Disponible en <http://www.AyA.go.cr/informacion/historiaamp.php>

Por ley constitutiva, la misión del AyA consiste en proveer y normar los aspectos relacionados con los servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario para toda la población dentro del territorio nacional. Lo anterior es realizado por medio de la integración de actividades de financiamiento, protección ambiental y construcción, con las de operación y mantenimiento de ambos servicios, financiados por medio de tarifas y tasas que se ajusten al principio de servicio al costo, más un rédito de capitalización para desarrollo (AyA, 2008a<sup>3</sup>). Hoy en día, se han llevado a cabo otras estrategias e instrumentos de gestión para poder lograr los objetivos institucionales, tales como: fideicomisos, titularización, alianzas con empresas público-privadas, entre otras.

Como institución autónoma del Estado y en el ejercicio de la rectoría de los servicios que le confieren, el AyA es la Institución encargada de dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la República, de un servicio de agua potable, recolección y evacuación de aguas residuales.

Para cumplir su misión, el AyA puede delegar la prestación de los servicios a un operador. Ello trae aparejado la responsabilidad de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover la planificación, financiamiento, desarrollo y resolver todo aquello relacionado con el suministro de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, y con el aspecto normativo de los sistemas de alcantarillados pluvial en áreas urbanas (artículo 1, Ley N. ° 2726 del 14 de abril de 1961 y sus reformas).



## Características del sector hídrico en Costa Rica y el papel del AyA

La institucionalidad del sector hídrico en Costa Rica presenta un entramado de diferentes organizaciones públicas y privadas vinculadas a la administración, operación y mantenimiento de este recurso. La rectoría sobre la protección y conservación del agua recae en el Departamento de Aguas, subdivisión del Instituto Meteorológico Nacional (IMN), que, a su vez es parte del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET). Otros usuarios públicos del recurso hídrico lo constituyen el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), los cuales –considerando el *Código de Minería* de 1982–, son las únicas organizaciones que gozan de excepción en el trámite de concesión para el aprovechamiento de las aguas.

Según su estructura institucional, el AyA desempeña funciones separadas del MINAET. Por tanto, es clara la rectoría del AyA en cuanto al aprovisionamiento de los servicios de agua potable en el país y no sobre el recurso hídrico como tal (Welsh, 2006: 67; traducción libre). Si se considera el *Código de Minería* de 1982, al ser el agua

3 Disponible en <http://www.AyA.go.cr/informacion/estrategia/mision.html>

de Costa Rica de dominio público, otros posibles usuarios (persona física o jurídica pública o privada) requieren de una concesión otorgada por el estado para su aprovechamiento temporal; trámite realizado en el Departamento de Aguas del MINAET (Segura et al., 2004:5). Por ejemplo, muchas de las municipalidades en el país proveen de los servicios de agua a los residentes, pero esto lo realizan por medio de una concesión del recurso hídrico, otorgada por MINAET (Alvarado, 2005, citado por Welsh 2006:66).

Además de la parte institucional del sector, el AyA ha venido trabajando en temas específicos como el agua para consumo; en donde los indicadores nacionales de agua para consumo ilustran en parte la realidad sobre la cual AyA ejecuta acciones y planifica lineamientos. En relación con el aprovisionamiento del servicio de agua en Costa Rica (cuadro 2); es decir, respecto de la cobertura y calidad de agua para consumo, se evidencia que más del 50% de la población cubierta –en cuanto a suministro de agua–, se ejecuta por unidades distintas del AyA.

**Cuadro 2.**  
Indicadores nacionales. Agua para consumo humano:  
estimación general de cobertura y calidad en Costa Rica al año 2007

Entidad Administradora	N° Acueductos	Población cubierta		Población con agua potable		Población con agua no potable	
		Población	%	Población	%	Población	%
AyA	180	2.074.941	46,4	2.030.161	97,8	44.780	2,2
Municipalidades	240	766.142	17,1	584.745	76,3	181.397	23,7
E.S.P.H.	12	205.486	4,6	205.486	100	0	0,0
CAAR/ASADAS *	1.322	988.622	22,1	591.461	59,8	397.161	40,2
CAAR/ASADAS **	505	186.470	4,2	111.509	59,8	74.961	40,2
Fácil acceso, urbanizaciones y privados ***	-	178.851	4,0	149.340	83,5	29.510	16,5
Información pendiente de procesar	-	76.102	1,7	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>2.259</b>	<b>4.476.614</b>	<b>100</b>	<b>3.672.702</b>	<b>82,0</b>	<b>727.809</b>	<b>16,2</b>

\* Estimación fundamentada en el Programa de Vigilancia 2007.

\*\* El porcentaje de población abastecida con agua de calidad potable se calcula manteniendo el 59,8%, obtenido en los acueductos rurales durante la evaluación 2007.

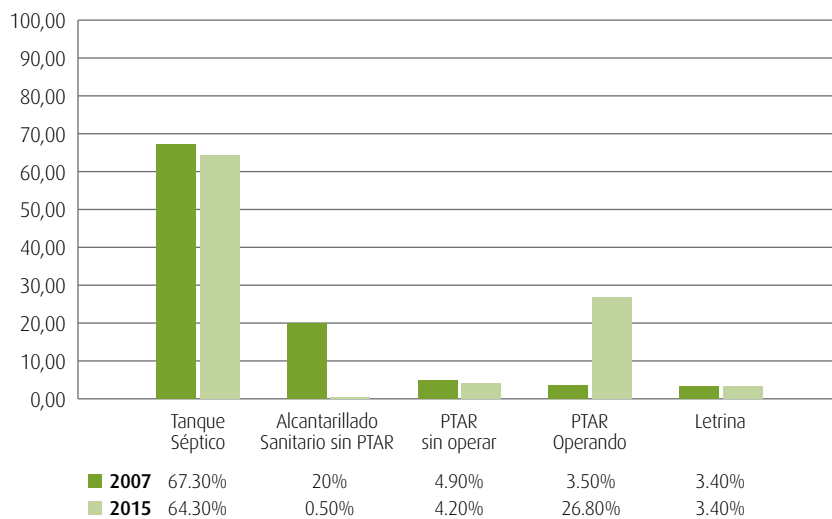
\*\*\* El porcentaje de población abastecida con agua de calidad potable se calcula manteniendo el 83,5%, obtenido en todos los acueductos durante la evaluación 2007.

Fuente: Laboratorio Nacional de Aguas de AyA.

Junto al tema de agua para consumo, el otro aspecto que complementa la agenda de trabajo y responsabilidades del AyA, se centra en la parte de alcantarillado y la disposición de las aguas residuales, ya que en Costa Rica un alto porcentaje las aguas servidas son descargadas en forma cruda al agua. El actual sistema de saneamiento de aguas apenas cubre un 50% de la población del la Gran Área Metropolitana y un 25% de todo el país. Al año 2007,

solamente un 3,5% de las aguas residuales recibían algún tipo de tratamiento (AyA, 2008b). Precisamente, con el Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José, se proyecta mejorar este indicador aumentándolo hasta casi un 27% para el año 2015. La situación actual de las aguas residuales municipales en el país y el impacto esperado con el Proyecto de Mejoramiento Ambiental se muestra a continuación.

**Gráfico 1: Disposición de Aguas Residuales Municipales en Costa Rica, año 2007 y proyección para el 2015 (porcentaje)**



### Disposición de Aguas Residuales

Fuente: Adaptado de INEC-AyA. 2006. AyA, 2008b.

Para asumir el rol de ente rector de los sistemas de acueductos y alcantarillados y mejorar tanto los indicadores de calidad como cobertura del servicio, el AyA ha estructurado cuatro principales soluciones a fin de contribuir de manera innovadora con el desarrollo de país, consolidando, con ello, la estrategia del Instituto en materia de infraestructura. Esta se puede resumir en las siguientes cuatro acciones:

- a. Reglamento para la aplicación del artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana*, con el objetivo de promover alianzas entre el sector público y privado. Según esta modalidad, se garantiza: la continuidad, la calidad y el carácter público del servicio.
- b. Financiamiento externo para el desarrollo de infraestructura, lo cual se ha concretado por medio de:
  - Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José. Financiado por AyA y el JBIC y el Gobierno Central de Costa Rica. El monto del proyecto es de US\$230 millones.
  - Programa de abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón: US\$113,1 millones. Financiado por AyA y BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica).
  - Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico Rural II: €12,5 millones. Financiado por AyA y KfW.
- c. Proyectos con financiamiento propio, plasmado por medio de:
  - Plan de Inversiones 2007-2011.
  - Recursos propios destinados al Sector Turístico por un monto de US\$7 millones adicionales a los programas anteriores.



- d. Planes Maestros y otros estudios a corto plazo. Acciones concretas con 6 diferentes planes y estudios de gran magnitud a escala nacional:
- Plan Maestro Trasvase Arenal
  - Plan Maestro de la GAM
  - Plan Maestro Garabito-Parrita
  - Plan Maestro del Sur de Limón
  - Estudio de Factibilidad de Alcantarillado de Golfito
  - Plan Maestro de Alcantarillado de Jacó

La apuesta competitiva del AyA para el desarrollo de la infraestructura apunta directamente a la planificación institucional, mediante el involucramiento de actores y sectores diversos. A manera de ilustración, en la medida que el AyA promueva las acciones anteriormente citadas, los sectores de acueductos y alcantarillados se fortalecerán por medio de las sinergias generadas entre las municipalidades, el sector turístico, las universidades, MINAET, ICE, entes operadores y otros grupos de interés.

En el corto plazo y a la luz de las iniciativas propuestas en la anterior estrategia, como Institución, el AyA visualiza los siguientes retos:

- Fortalecer alianzas con todos los sectores.
- Apertura a esquemas flexibles: concesión de alcantarillado sanitario y aumento de proyectos con fideicomisos.
- Promover el desarrollo integral.
- Involucramiento de inversionistas en el desarrollo del país.

## Vinculaciones del AyA con sus principales grupos de interés

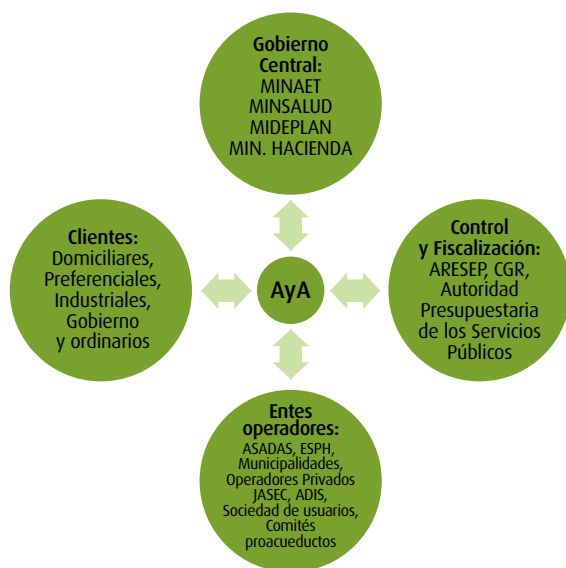
Por la naturaleza de institución autónoma del Estado, los principales grupos de interés del AyA se clasifican en cuatro grandes divisiones según el rol desempeñado por el AyA. Esto incluye funciones propias de rectoría y definición de políticas, hasta las actividades de operación y administración de los servicios de acueductos y alcantarillados, como se muestra en la figura 1.

El primer grupo lo conforma el Gobierno Central, en su papel de “autoridad ambiental y figura básica del sector salud” (Phillips, 2008). Específicamente, este grupo está compuesto por el Ministerio de Salud (MINSALUD), el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda (MH). En coordinación con estos ministerios, se planifica, sectorialmente las políticas, es decir, todo lo relacionado con la reglamentación en cuanto al uso y descarga del agua y lo relacionado con la calidad y cobertura en la prestación de los servicios. En el ámbito gubernamental, el papel del AyA es multisectorial, pues debe participar en la definición de lineamientos en el sector salud, en la agenda social, de recursos naturales y energía. Además, no se debe obviar que el auge en el fenómeno urbanístico ha colocado al AyA como un nuevo actor en el sector de turismo. En consecuencia, respecto a la planificación sectorial el AyA participa en “discusiones para el sector salud, social, ambiental y el sector de turismo” (Phillips, 2008).



El segundo grupo lo integran las instituciones encargadas de la parte de regularización y fiscalización del servicio de agua: la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y la Contraloría General de la República (CGRCR). Asimismo, instancias como la Sala Constitucional incide en cuanto al control constitucional y la Defensoría de los Habitantes incurre en el control social.

**Figura 1. AYA – Principales grupos de interés**



Fuente: (Phillips, 2008).

El tercer grupo de actores claves son los entes operadores de los servicios de agua, constituidos por las Asociaciones Administradoras de Acueductos (ASADAS), comités, sociedad usuarios, asociación de desarrollo, Asociación de Desarrollo Indígena (ADI), los comités pro acueductos, empresas privadas, tal es el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), y las municipalidades. En este grupo, el papel del AyA es de rector del sistema de acueductos y alcantarillados. Por ende, en el ejercicio de su función de rectoría, el AyA debe normar sobre la calidad en

la prestación del servicio. En su relación con las ASADAS, la ESPH y las municipalidades, la función de rectoría es más evidente. Cuando la Sala Constitucional condena a alguna municipalidad por una inadecuada prestación de los servicios, “subsidiariamente condena al AyA en su rol de rector” (Phillips, 2008). Por esta razón, desde la relación AyA-operador, la responsabilidad de la Institución consiste en velar porque la operación delegada se realice adecuadamente. En el siguiente cuadro se aprecia en más detalle los diferentes tipos de entes operadores del servicio de agua y alcantarillado sanitario al año 2008.

El último grupo de actores son los clientes recep-

**Cuadro 3:**  
Instituto Costarricense de Acueductos  
y Alcantarillados: Tipos de entes operadores de  
agua y alcantarillado a escala nacional (2008)

Ente Operador	Cantidad
ASADAS	1098
Comités	376
Asociación de Desarrollo	7
Asociación de Desarrollo Indígena	16
Comités pro Acueductos	3
Por definir	23
<b>Total</b>	<b>1523</b>

Fuente: Oficina de Cooperación AyA. Elaborado con datos del SICEO. Junio, 2008.

tores de los servicios, los cuales son clasificados en: clientes domiciliarios (público en general y domiciliario), ordinaria (oficinas-empresas privadas), reproductiva (industria que utiliza el agua como parte del proceso) y preferencial y Gobierno (instituciones del Estado y de bienestar social).

El AyA ha establecido diferentes canales de comunicación con sus clientes, con el fin de que cuenten con mecanismos de información y diálogo que



permitan monitorear tanto el aprovisionamiento de agua como los servicios brindados por el Instituto. Entre los principales mecanismos están: a) la página web; b) medios informativos, sea pautas con medio de comunicaciones y cintillos en los noticieros nacionales de más audiencia para informar acerca de suspensiones de servicios, cortas, entre otros; c) buzones de sugerencias que están en las agencias tanto de la región metropolitana como en el resto de regiones a escala nacional; d) call center-Sistema Telefónico 800 reporte, donde atiende quejas, fugas, suspensión del servicio de agua, altos consumos e información en general de todos los servicios que brinda el AyA; e) plataforma de servicios a escala nacional; f) la Contraloría de Servicios, ubicada en la Sede Central-Pavas, San José; y g) mecanismo externo, a cargo de la Dirección de Protección al Usuario de ARESEP, el cual cumple un papel mediador entre el usuario y el AyA, instancia donde el usuario plantea su disconformidad con el Instituto (Phillips, 2008).

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social del AYA

El agua, como bien social, en conjunto con la disposición adecuada de excretas, son indispensables para el aseguramiento de la calidad de vida de la población, pues “la disponibilidad domiciliar de agua y la disposición de las excretas son derechos

inalienables de los ciudadanos” (Lizano, 2008). Sin embargo, considerando el agua como bien económico, los costos de instalación, operación y mantenimiento obligan a adoptar un criterio empresarial en su comercialización. Precisamente por estas razones, la administración de este recurso representa un verdadero reto para el AyA en lo que la prestación del servicio se refiere: el tratar de amalgamar el criterio social con el económico, primando el primer aspecto sobre el segundo.

- Por tanto, la responsabilidad social (RS) de la institución, se orienta a “mejorar la calidad de vida de la población a través del suministro de agua potable sin importar la rentabilidad de la inversión” (Arce, 2008).
- En otros términos, la RS del instituto “es procurar el acceso de los ciudadanos a los servicios acueductos y alcantarillados aún cuando la relación costo-beneficio no sea del todo favorable” (Arguedas, 2008); pues, por ley, es responsabilidad del AyA el resolver los problemas del abastecimiento y tratamiento del agua en el país.
- Finalmente, impulsada por la misión del AyA y considerando la rectoría de esta institución en los servicios de acueductos y alcantarillados, la RS del AYA consiste en “asegurar que los servicios de agua potable y alcantarillado promuevan la salud pública y el desarrollo económico y social de las comunidades teniendo presente un criterio de armonía con el ambiente” (Phillips, 2008).

En este sentido, es importante que todo proyecto por desarrollar por el AyA, potencialmente responda al mejoramiento progresivo de la calidad de vida de los habitantes de la zona, en donde se pretenda ejecutar la obra. Por esto, el Instituto debe buscar el modelo más adecuado para financiar obras de acueductos y alcantarillados en todo el país. Los ingresos obtenidos vía facturación, permiten mayores posibilidades de inversión

para eventuales proyectos en zonas marginales que requieran desarrollar sistema de acueductos y alcantarillados.

Para la Institución – e independientemente del receptor del servicio–, la principal preocupación es el aprovisionamiento de agua sin importar la condición del demandante. Sin embargo, por reglamento<sup>4</sup>, existe una estratificación de tarifas para los clientes del AyA, dependiendo del uso que se le dé al recurso, lo cual refleja en la práctica la aplicación de la RS de la institución. Como se especifica en la figura 1, el AyA atiende a cuatro diferentes tipos de clientes. Los clientes industriales y comerciales subsidian a los clientes domiciliarios e instituciones de índole social como las escuelas públicas, asociaciones de desarrollo comunal, organizaciones de beneficencia y culto y otras instituciones donde se imparten y realizan actividades de interés social.

Además de la estratificación tarifaria, otras de las

#### Programa “Bandera Azul Ecológica”

- 2001: Primer plan estratégico que abarcó el período 2001-2006. Dentro de las metas de este plan estratégico se amplía el Programa a la categoría de Comunidades (tierra adentro.)
- 2004: Se amplió el PBAE a una tercera categoría, enfocada a los centros educativos, con el afán de trasladar la filosofía de aseo e higiene a las instalaciones educativas, con el objetivo de hacer sostenible el programa para las futuras generaciones.
- 2006: Segundo plan estratégico para el período 2007-2012, se crea cuarta categoría destinada a la conservación de espacios naturales protegidos. Además, se acordó abrir el abanico de oportunidades para crear nuevas categorías en los próximos 5 años.
- Se impulsó el convenio con la Fundación para la Educación Ambiental (FEE), con el objetivo de certificar playas y marinas en el ámbito internacional.

prácticas de RS del AyA se plasman en sus diferentes programas ambientales que buscan el desarrollo comunal en armonía con la naturaleza. Estos son: Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE), Programa Bosque, Agua y Cultura (PBAC) y el Programa Sello de Calidad Sanitaria (PSCS).

El Programa “Bandera Azul Ecológica” (PBAE), entró en vigencia el 1.º de enero de 1996, con el objetivo de incentivar el desarrollo de las zonas costeras en concordancia con la protección de sus respectivas playas. El programa es administrado por una comisión interinstitucional, conformada, en sus inicio,s por un representante del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Ministerio de Salud y el AyA. En el transcurso de los años, el PBAE ha ido incorporando otros objetivos y categorías de reconocimiento: comunidades, escuelas, espacios naturales protegidos. En el año 2006, 164 centros educativos, 58 organizaciones comunales de playa y 29 comunidades obtuvieron este reconocimiento (AyA, 2008).

El segundo de los programas ambientales promovidos por el AyA, se denomina “Bosque, Agua y Cultura” (PBAC). El objetivo general de PBAC es contribuir materialmente, durante el período 2006-2010, con la conservación y regeneración de la foresta nacional, mediante la siembra gradual de 1.500.000 árboles de especies nativas de las zonas de influencia prioritarias, zonas costeras y zonas verdes de centros educativos e instituciones públicas, aprovechando la participación institucional, comunitaria, estudiantil y voluntarios de empresas. Ello con el propósito de evitar la erosión de los suelos y la contaminación de las aguas y formar y desarrollar valores éticos y estéticos en las personas (AyA, 2008).

4 Artículo 75. Reglamento de Prestación de Servicios y sus reformas, 13 de febrero de 1991.



Finalmente, la tercera de estas iniciativas es el Programa “Sello de Calidad Sanitaria” (PSCS). A modo de premiación, este sello es otorgado por el Laboratorio Nacional de Aguas (LNA) a entes operadores de acueductos (incluyendo los acueductos intra-hospitalarios) que brinden agua para consumo humano de calidad potable en forma sostenible y en armonía con la naturaleza, que realicen una gestión eficiente del servicio, que aporten a la protección de sus recursos hídricos y que motiven la participación y educación de la comunidad respectiva. Anualmente, se realiza la entrega del galardón, plasmando en una bandera blanca con el logotipo de AyA y el año de evaluación, las estrellas que representan la categoría del premio (AyA, 2008).

#### Programa “Sello de Calidad Sanitaria”

Este programa establece 7 parámetros de evaluación con un total de 100 puntos, los cuales son distribuidos en las categorías de la siguiente forma: a) Contar con un programa de protección de las fuentes de agua (15 puntos); b) Contar con un programa de mantenimiento y limpieza de tanques y redes (10 puntos); c) Mantener cloro residual en la red, dentro de los parámetros de la norma (10 puntos); d) Educación ambiental e información sobre la calidad (15 puntos); e) Control de la calidad del agua para consumo (20 puntos); f) Cumplir el Reglamento para la calidad del agua (15 puntos) y g) Evaluación de riesgo sanitario (15 puntos).

Considerando la dinámica de la Institución en materia de RS, actualmente el AyA enfrenta dos grandes desafíos. En el ámbito interno, es necesaria “una mejor estructuración que permita clasificar segmentos de negocios” (Phillips, 2008). Esto va a permitirle a la Institución planificar de mejor forma en el tiempo, la infraestructura requerida según las demandas de los clientes y la liquidez insti-

tucional. En segundo lugar, es vital que se actualice el marco jurídico, de manera que el AyA pueda resolver con mayor prontitud lo concerniente a los servicios que norma. Esta “modernización va a desencadenar no solo una reforma en materia organizativa, sino también tecnológica y jurídica” (Phillips, 2008), lo cual le dará a la entidad un mayor margen de acción, en procura de mejorar la calidad de vida de la población abastecida.

#### Cuadro 4: AYA - Certificaciones y reconocimientos

- 1) Premio Arturo Romero de Salud Pública. Otorgado por la Asociación Costarricense de Salud Pública. 1993.
- 2) Primer premio en el Programa Bandera Azul Ecológica. Congreso Centroamericano de Ingeniería Sanitaria. El Salvador. 1997.
- 3) Premio al Programa Bandera Azul Ecológica. Congreso Centroamericano de Ingeniería Sanitaria. Nicaragua. 2002.
- 4) Premio. Aportes al Mejoramiento de la Calidad de Vida. 2003.
- 5) Premio Salud y Ambiente de la Organización Panamericana de la Salud. Puerto Rico. 2004.
- 6) Premio Salud y Ambiente de la Organización Panamericana de la Salud. Punta del Este Uruguay. 2006.
- 7) Tres premios en primeros lugares en el Congreso de Recurso Hídrico. 1999-2001-2003.
- 8) Certificación de Acreditación de la Gestión, Muestreo y Técnicas de Laboratorio con la Norma ISO- 17025. 2008.
- 9) Reconocimiento al Programa Bandera Azul Ecológica. Congreso de la Asociación Costarricense de Salud Pública. Costa Rica. 2008.
- 10) Premio Especial al Logro. -Software- Estados Unidos de América. 2008.

Fuentes: (Negrini, 2008), (Mora, 2008), (Araya, 2008)



### III. Alianzas para el desarrollo de la gestión sostenible del recurso hídrico: los casos del AyA y las ASADAS, y del AyA y los desarrolladores urbanísticos

#### a) Acceso y potabilidad del agua: Las ASADAS como modelo de desarrollo rural

Cuadro 5:  
AyA - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privada
Aliados	AyA- ASADAS
Objetivo	Abastecimiento de servicios de acueductos en zonas rurales donde el AyA ha tenido dificultades de suministrar el servicio.
Año	1970
Actividades	Administración, mantenimiento y operación de los servicios de acueductos rurales.

Fuente: Elaboración propia, con base en (Arce, 2008) y Reglamento de ASADAS N.º 32529-S-MINAET, 2005.

Las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados Comunales (ASADAS)<sup>5</sup> surgen en la década de 1970, “cuando gran parte de la población costarricense no contaba con acceso a agua potable” (Arce, 2008). A raíz de este hecho, el AyA “promueve una alianza entre las comunidades y la institución con el objetivo de subsanar la carencia en la prestación de los servicios de acueductos” (Ídem).

Estas asociaciones cuentan con personería jurídica propia, pero la fiscalización de las operaciones está a cargo del AyA por medio de la Subgerencia de Gestión de Sistemas Delegados. En términos prác-

ticos, el AyA, en su papel de rector, delega la actividad de prestación de servicios de acueductos a una organización comunal. Las ASADAS “son administradas por las propias comunidades, las cuales cuentan con sus respectivas Juntas Directivas, conformadas por aproximadamente 10 personas” (Arce, 2008). El pago que reciben los miembros de la Junta Directiva y Fiscal de las ASADAS se calcula por cada sesión y se estima de conformidad con la tarifa máxima aprobada por ARESEP, tomando en cuenta el tipo de sistema, la clase de tarifa y el número de servicios de cada sistema (artículo 42; decreto N.º 32529-S-MINAET).

Actualmente, hay alrededor de 1537 entes operadores rurales (CAAR, ASADAS, Asociaciones Indígenas, etc.), mismos que para el año 2006, abastecieron al 26% de la población nacional atendida bajo los sistemas de acueductos (cuadro 3).

La principal responsabilidad de una ASADA es la administración y prestación comunal de los servicios de acueductos en zonas rurales. Son fines específicos de estas asociaciones: la construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA; así como la conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro de las poblaciones; vigilancia y control de su contaminación o alteración, por lo que los recursos financieros generados por la gestión del sistema, deberá dedicarse exclusivamente a esos fines (artículo 16, decreto N.º 32529-S del MINAET).

<sup>5</sup> Las ASADAS funcionan como figura autónoma y se establecen formalmente en la Ley de Asociaciones N.º 218, del 8 de agosto de 1939, sus modificaciones y respectivo reglamento, Decreto Ejecutivo N.º 29496-J, del 21 de mayo de 2001.



En la práctica, este modelo de trabajo comunal bajo la delegación de un servicio público, evidencia aspectos positivos de esquemas de cooperación público-privado, en la medida en que la prestación de un servicio básico no está supeditado al funcionamiento normal del esquema estatal. La principal “fortaleza de esta figura es la responsabilidad comunal en la prestación del servicio, lo cual significa que la calidad de suministro -pese a contar con regulación del AyA, es una atribución del grupo comunal que trabaja en pro del mejoramiento de las servicios” (Sandí, 2008). Además, no se debe obviar que una ASADA promueve el trabajo en equipo y es una fuente de empleo comunal, pues dependiendo de la zona, la correcta prestación del servicio básico es esencial para el desarrollo de las actividades como la turística y la comercial (Ídem).

Es importante rescatar que las ASADAS fueron “conceptualizadas más a nivel rural y comunitario, por lo que el creciente y acelerado desarrollo turístico ha ejercido presión en la infraestructura de los administradores de acueductos rurales” (Arce, 2008). Esta situación, además de factores relacionados con las desigualdades en las zonas rurales, deficiente administración e incluso problemas de coordinación y planificación a lo interno del AyA, ha ocasionado que estas asociaciones presenten múltiples problemas de sostenibilidad y deterioro de la infraestructura (AyA, 2006: 7).

#### Proceso de obtención de la delegación del servicio público de acueductos

En primer lugar, la comunidad necesita organizar y conformar una asociación, elegir por consenso a los miembros de la Junta Directiva, para que acorde con el debido proceso, puedan ser seleccionados y, así puedan recibir de la institución la construcción y la operación del sistema de acueductos. El AyA tiene “la responsabilidad de proporcionar el sistema de tubería y otros materiales necesarios, además de los diseños técnicos del acueducto rural” (Arce, 2008). Por su parte, las comunidades aportan los materiales de construcción y la mano de obra. Asimismo, es deber del AyA capacitar a los miembros de la Asociación y a los usuarios para procurar la correcta prestación del servicio público (artículo 36, inciso 7. decreto N.º 32529-S-MINAET).

Después de que la Contraloría General de la República haya refrendado el convenio de delegación del sistema a las organizaciones comunales, el AyA acreditará a los miembros de la Junta Directiva de la ASADA, o bien, en caso de que no exista formalmente inscrita una Junta Administradora, un comité de vecinos interesados en la construcción de las obras en la comunidad, podrá gestionar ante la institución la viabilidad de las obras. (artículos 12 y 14, decreto N.º 32529-S del MINAET).



Entre las debilidades de los acueductos rurales identificadas, se encuentran: a) existencia de una gran cantidad de pequeños sistemas de suministros de agua que no tienen una adecuada definición legal para operar, tales como: los Comités Administradores de Acueductos Rurales (CAAR) que no se han transformado en ASADAS; b) las ASADAS no han logrado solidez financiera lo que ha ocasionado que su gestión empresarial haya sido ineficaz y genere pérdidas operacionales; y c) el AyA no fiscaliza ni controla adecuadamente las organizaciones comunitarias (DAR, 2007:7).

Al considerar los anteriores aspectos, la actual Administración, propuso y ejecutó acciones para relanzar el Programa de Acueductos Rurales, sustentado bajo el acuerdo de Junta Directiva 2006-622 “Fortaleciendo ASADAS” (AyA, 2006:7). El programa busca dotar de visión estratégica y planificada a los acueductos rurales y con ello responder a las necesidades de la población.

Las acciones propuestas se dividen en dos grandes grupos. Las primeras son Acciones de Impacto Externo al AyA; estas incluyen medidas relacionadas con la calidad y cobertura del agua, por lo que se dará prioridad a invertir en los siguientes aspectos: i) atención a los 24 territorios indígenas mediante una estrategia diferenciada que tome en consideración, tanto sus condiciones culturales

como geopolíticas; ii) aumento de la desinfección del agua en los sistemas y con ello asegurar la potabilidad<sup>6</sup>; iii) apoyo a comunidades que no disponen de acueducto; vi) Apoyo a las comunidades que cuentan con acueducto, pero que este ya cumplió su vida útil.



Cuadro 6:  
Casos exitosos de ASADAS

ASADAS que cuentan con “amplio reconocimiento nacional se encuentran en las comunidades de Santa Elena de Monteverde, en Horquetas de Sarapiquí, la Fortuna de San Carlos, así como en San Rafael de Alajuela” (Arce, 2008). Nótese que estas ASADAS están ubicadas en zonas de gran afluencia turística, por lo que el principal impacto de esta delegación de funciones del AyA es “brindar las condiciones básicas para impulsar procesos de desarrollo local como los vinculados a la actividad turística” (Sandí; 2008).

Entre los factores claves que pueden influir en que una ASADA verdaderamente promueva el desarrollo comunal se encuentran: compromiso de la comunidad y de los miembros de las Juntas Administradoras, administración financiera transparente, vigilancia continua de la calidad del agua, y sobre todo influye la capacidad para identificar necesidades futuras. En este sentido, no se debe obviar que la “Junta Administradora de una ASADA son funcionarios comunales y no del AyA, con poder de decisión y responsabilidad, en cuanto al suministro y uso del recurso hídrico” (Sandí, 2008).

En el caso de la ASADA de Monteverde, establecida en el año de 1980, la comunidad responde a la necesidad de construir un acueducto rural; esto, a pesar de las carencias iniciales en cuanto a los recursos e infraestructura propias de las comunidades rurales. Sin embargo, pese a lo anterior, han logrado posicionarse como una de las mejores administradoras a escala nacional. Actualmente, atiende a 13.500 personas sin contar con la alta población fluctuante de turistas. En el año 2008, la labor de este acueducto fue reconocida nuevamente por el Laboratorio Nacional de Aguas de AyA (LNA), por medio del programa de “Sello de Calidad Sanitaria”, otorgado a los mejores acueductos a escala nacional con el galardón “Bandera Blanca Cuatro Estrellas”.

<sup>6</sup> Para el 2007, para esta actividad se presupuestaron recursos para la compra e instalación de equipos por 250 millones de colones; actividad que se mantendrá hasta cumplir la desinfección (AyA, 2006:9).



El segundo grupo consiste en Acciones sobre la Estructura Organizativa. Las principales medidas son de reordenamiento interno del AyA, creación de oficinas regionales de Acueductos Rurales de atención a las comunidades rurales e indígenas, digitalización de la información técnica de las ASADAS, entre otros aspectos (AyA, 2006:18-21).

Asimismo, se propuso desarrollar un sistema de información integral del estado en que se encuentra el sector rural, lo cual permitirá priorizar inversiones y planificar actividades. Por otra parte, otra de las acciones estratégicas de impacto externo, consisten en la promoción de la evaluación integral de la prestación del servicio público. Para esto se creará el Programa Sello de Calidad en la Gestión, el cual medirá la prestación del servicio público como una gestión integral (técnica, financiera, contable, administrativa, legal y operativa) (AyA, 2006:10-11). Los anteriores aspectos, son algunas de las medidas que modelan las acciones de impacto externo del AyA; sin embargo, en total son 23 acciones estratégicas las que definen este rubro.

Para la ejecución de estas acciones, las oficinas regionales encargadas de atender los acueductos rurales constituyen el pilar estratégico para el éxito del programa. Además del AyA, otros actores que apoyan técnica y financieramente el Programa de Fortalecimiento de las ASADAS son: el Fondo de Desarrollo de Asignaciones Familiares (FODESAF), el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), diferentes organismos internacionales y el apoyo de las comunidades participantes (AyA, 2006:22).

**Cuadro 7:**  
Servicios Brindados por Región  
Subgerencia Gestión de Sistemas Delegados- AyA

Región	Total Servicios*	Población abastecida*	Entes operadores con información de cantidad de servicios (60%) **
Metropolitana	31.964,00	134.248,80	89
Central Este	36.993,00	155.370,60	144
Chorotega	36.096,00	151.603,20	314
Pacífico Central	27.411,00	115.126,20	115
Huetar Atlántica	19.534,00	82.042,80	71
Brunca	28.021,00	117.688,20	145
Huetar Norte	61.677,00	259.043,40	26
Totales	241.696,00	1.015.123,20	904

(\*) Total de servicios= Servicios Fijos + Servicios Medidos.

(\*\*) De 1537 entes operadores, el 60% tiene información de la cantidad de servicios con que cuenta y el restante 40% esta en proceso de levantamiento de información.

Fuente: (Leiva, 2008).

## b) Alianza para la construcción de infraestructura hídrica: Modificación del artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana

Cuadro 8:  
AyA - Resumen de la alianza

<b>Tipo</b>	Público-Privada
<b>Aliados</b>	AyA- Desarrolladores Urbanísticos.
<b>Objetivo</b>	Financiar mediante un fideicomiso obras de acueductos en zonas donde hay carencia de los servicios de acueductos.
<b>Año</b>	2006
<b>Actividades</b>	Construcción del acueducto, traslado de la obra a manos de AyA. Operadores privados tienen la posibilidad de retribución por uso del sistema financiado durante un periodo de 5 años.

Fuente: Elaboración propia con base en, (Arguedas, 2008), (Lizano, 2008)

Costa Rica es un destino turístico internacionalmente reconocido, convirtiéndose esta actividad en uno de los principales dinamizadores de la economía nacional. En los últimos años, en promedio el sector turismo ha contribuido con un 8% del PIB nacional (BCCR, 2008) y cerca del 13% de los flujos de inversión extranjera directa (IED) recibidos por el país durante el 2007 (BCCR, 2007). En los últimos años, esta situación ha derivado en un fuerte crecimiento de la infraestructura turística hotelera y residencial, especialmente en las zonas costeras del Pacífico del país, siendo característico de estos desarrollos la demanda de ingentes cantidades de recurso hídrico (DAR: 2007: 5).

En materia de inversión, este aumento en la disponibilidad de los servicios para los diferentes proyectos inmobiliarios ejerció una fuerte presión para el AyA, el cual no contaba con planes de inversión que pudiera resolver el faltante de agua en las áreas solicitadas, y de esta forma abastecer los proyectos urbanísticos por ejecutarse en el corto plazo. La realidad evidenciaba que “el AyA estaba quedando totalmente al margen de una solución integral al problema de faltante de agua en las zona costeras” (Lizano, 2008).

Por estos hechos, la Institución emprende el reto de buscar modelos o fórmulas de desarrollo de infraestructura donde se pudiera incorporar a los mismos desarrolladores interesados en los proyectos inmobiliarios. Desde el punto de vista financiero, la propuesta era que los desarrolladores hicieran un importante aporte económico, con el cual y bajo la supervisión del AyA, se lograra la ejecución del proyecto y cubrir con ello la demanda que los desarrollos turísticos iban a necesitar.



Considerando la estructura jurídica del país y la necesidad por cubrir, que en primera instancia debía responder con eficiencia a las demandas de los desarrolladores, pero también al mejoramiento de la calidad de vida de la población, el AyA les propone a los desarrolladores emplear como instrumento la modificación al artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana* N.º 4240. Esta ley establece el marco normativo en materia de planificación urbana, zonificación, fraccionamiento y urbanización. Asimismo, incluye las excepciones en donde no se otorgará el permiso de urbanización ni por la municipalidad, ni por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), ni por los entes competentes para dar permisos de construcción<sup>7</sup>.

Precisamente, uno de esos casos en el cual no se dará permiso para urbanizar terrenos es cuando no esté garantizada la prestación de los servicios básicos, como lo son acueductos, alcantarillados y electricidad. Sin embargo, el mismo artículo 38 establece desde el año 2006, que los proyectos de urbanización que tengan los servicios básicos alejados de sus linderos, deben ser aceptados para su análisis por la municipalidad y por el INVU, si el urbanizador se compromete a costear las obras ejecutadas fuera de su propiedad para ofrecer todos los servicios.

Esta reforma jurídica puesta en ejecución por el AyA, abre un importante portillo en pro de la modernización de los servicios básicos, estableciendo una clara alianza entre una institución estatal y los inversionistas privados interesados en la obra. Con ello, la modificación al artículo 38 indica que si el desarrollador se compromete a asumir el costo de las obras de infraestructura para llevar todos los servicios a su desarrollo, el proyecto de construcción del acueducto debe ser aceptado para su análisis.

Ante el escenario jurídico e institucional que regulaba las funciones del AyA, el Instituto expone a los desarrolladores urbanísticos esta opción, explicándoles que la baja capacidad de endeudamiento del Instituto y la prioridad de otras obras, les impedía asumir totalmente los servicios por ellos requeridos. Por esta razón, se les presenta como posible solución un modelo de inversión en las obras de acueductos<sup>8</sup>, el cual contaba con la ventaja real de ser una alternativa inmediata y puntual al problema del abastecimiento del agua; además, potencialmente se contribuiría al desarrollo de una zona que estaba requiriendo mejoras en los servicios de agua potable.

Una vez que el desarrollador asume la construcción de la obra y la finiquita, el modelo plantea una particularidad de retribución para este primer inversionista: durante los cinco años posteriores al término de la construcción de la obra, este pueda recibir abonos de parte de futuros proyectos urbanísticos que utilicen el sistema que desarrolló el primer inversionista, cuyo costo será proporcional a los servicios que los futuros urbanizadores van a emplear. La cantidad abonada dependerá de las unidades habitacionales del nuevo proyecto y esta será determinada por el AyA. Este escenario se les expone detenidamente a los abogados de los desarrolladores. A su vez, ellos lo perciben como una alternativa viable a un problema que por la vía estatal no se resolvería en el corto plazo.

Por otra parte, todavía faltaba definir la figura jurídica que garantizara al Instituto la construcción de las obras, una inversión transparente y una administración segura de la infraestructura. Por estas razones, el AyA consideró que la figura de fideicomiso era la más adecuada para estos fines. La ejecución de los contratos de fideicomisos se da en

<sup>7</sup> Situación expuesta en el artículo 38 de la citada ley.

<sup>8</sup> Por el momento, esta alianza solamente contempla el tema de acueductos y no el de alcantarillados sanitarios.

primera instancia cuando el grupo de desarrolladores solicita al AyA la estimación del costo total del proyecto, de manera que se pueda determinar, el aporte económico que cada uno debe asumir para el fideicomiso de acuerdo con las necesidades de cada inversionista. Por ejemplo, si el AyA estima que se necesitan 8.000 servicios para un determinado proyecto, estos 8.000 servicios se van a dividir proporcionalmente entre la cantidad de servicios que va a requerir cada inversionista y así el aporte que cada uno realizará al fideicomiso.

El fideicomiso se formaliza en un banco estatal o privado. Actualmente, las entidades con las que se han ejecutado fideicomisos son el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional. En este caso, el banco se convierte en el fiduciario, los fideicomitentes son los desarrolladores y el fideicomisario el AyA, que es el que va a recibir el sistema. Por lo tanto, se está trabajando en obra pública, financiada con recursos privados, entregada al AyA inmediatamente después de terminada la obra que ofrece a los desarrolladores posibilidades de reintegro del monto invertido. Este sistema garantiza que los servicios de acueductos sigan siendo públicos, como lo estipula la Ley Constitutiva del AyA, pero contemplando que los desarrolladores tengan una posibilidad de retorno de la inversión.

Para organizar a lo interno este nuevo modelo, se editó un reglamento para la aplicación del artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana* en obras de acueductos del AyA. Este es un reglamento publicado en *La Gaceta* N.º 180, del 19 de septiembre de 2007, donde “se establecen procedimientos internos y el cómo se va a manejar la relación del AyA con los desarrolladores para poder viabilizar estos proyectos” (Lizano, 2008).

Este ciclo de relaciones entre actores sociales, privados y estatales conjuga un modelo donde hay mejoramiento en infraestructura, aprovisio-



namiento de servicios de acueductos y beneficio comunal. Con ello, el AyA tiene la posibilidad de resolver las demandas de los desarrolladores y en un futuro cercano recibirá, por medio de la facturación, recursos importantes para la ejecución de otras obras en zonas menos favorecidas. Por tanto, las alianzas público privadas en el caso de fideicomiso para la construcción de obras de acueductos, permitirán “trasladar recursos que provienen de un aporte privado, a proyectos en zonas donde el AyA carece de una mayor capacidad financiera, no se ha podido desarrollar” (Lizano, 2008), permitiendo así mayores posibilidad de inversión.

En cuanto al modelo ejecutado con la reforma al artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana*, hay un doble beneficio tanto para los desarrolladores como para la comunidad. Los proyectos garantizan las necesidades de las comunidades aledañas, las cuales van a obtener un mejor servicio, mediante la construcción o ampliación de las obras de acueductos. En segundo lugar, le permite al inversionista desarrollar su proyecto inmobiliario y contar de manera más expedita con los servicios de agua potable. Además, existe la garantía de las obras, ya que el AyA establece una contraparte técnica que supervisa todo el proceso de construcción de la infraestructura.

El primer modelo ejecutado con la reforma del artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana* se lleva a cabo en playa Manuel Antonio, ubicada en el Pacífico Central de Costa Rica. El problema en esta zona se debía al faltante de agua, sobre todo en la temporada

alta, donde se presentaban altos racionamientos, recurriendo el AyA a la distribución del agua por medio de camiones cisternas. Por la conformación de Manuel Antonio, donde el sector turístico es predominante para el desarrollo local, “este proyecto se ejecutó para satisfacer más los requerimientos de la industria turística, aunque la población civil también resultó beneficiada” (Arguedas, 2008).

En playa Manuel Antonio, indudablemente la creciente demanda turística fue el detonante y uno de los factores que obligó al AyA a buscar

alternativas de solución al faltante de agua en la zona, dado que el “plan de inversión del AyA no tenía contemplado esta zona” (Arguedas, 2008). En Manuel Antonio, el fideicomiso fue asumido por tres desarrolladores urbanísticos.

Otras zonas del país donde se están ejecutando fideicomiso son El Coco y Ocotol. Asimismo, se encuentra en una fase de conceptualización del modelo y de formalización del fideicomiso la ampliación del sistema de Jacó, Playa Hermosa, en Guanacaste; El Jobo, en La Cruz, y algunas zonas de Papagayo.

**Cuadro 9:**  
Proyectos bajo la modificación del artículo 38 Ley de Planificación urbana

Primer proyecto ejecutado y concluido	Manuel Antonio	
Fideicomiso desarrolladores privados	700.000 US\$	
Aporte AyA	300 millones de colones	
Otros proyectos en ejecución:	<b>Proyectos</b>	<b>Aporte del AYA</b>
	Coco	8 millones de US\$
	Conchal-Brasilito-Mata Palo	16 millones de US \$
	Jacó	1,5 millones de US\$
	Playa Hermosa	700.000 US \$

Fuente: (Arguedas, 2008).

## Lecciones aprendidas y factores de éxito

En términos generales, la relación entre el AyA, las ASADAS y los desarrolladores es muy positiva. Con las ASADAS, hay dos claros resultados. Por un lado, la delegación del servicio de acueductos por parte del AyA ha cumplido su cometido en lo relacionado con la dotación de agua a las comunidades rurales. Pero, por otro lado, también se ha evidenciado que las ASADAS se conceptualizaron más a un nivel comunitario-rural, donde el acelerado desarrollo turístico ha ejercido presión sobre estos acueductos, principalmente aquellos ubicadas en zonas costeras. Por ello, la Junta Directiva actual



(2006-2010) identificó la necesidad de relanzar el Programa de Acueductos Rurales del AyA, en busca del fortalecimiento de las ASADAS.

En lo referente a los desarrolladores, el principal resultado ha sido el demostrar el valor económico de la alianza, el cual es establecido en función de la plusvalía por obtener, una vez que el proyecto cuente con una infraestructura pública adecuada. En sí, esto es resultado de un proceso de convencimiento y generación de confianza entre la institución y la contraparte privada. Esta relación necesariamente reconoce que aunque procedimentalmente la legislación puede limitar el accionar del AyA, ello no debe implicar la postergación de las obras requeridas. Con la figura del fideicomiso, “precisamente se está dando agilidad en el servicio que a la postre es el principal resultado de esta vinculación” (Arguedas, 2008).

A la luz de estas experiencias, los casos de alianza público-privada (APP) aquí analizados permiten derivar las siguientes lecciones en relación con el proceso de creación de la alianza:

1. Con las ASADAS es necesario reformular su papel en la provisión y abastecimiento del recurso hídrico, que significa modernizar su estructura y desempeño de funciones, proveyendo a estas asociaciones de una visión más empresarial que comunal.
2. La experiencia de financiamiento de obras públicas con recursos privados evidencia “debilidades a nivel de la apertura con los actores sociales y la credibilidad social del modelo” (Lizano, 2008 y Arguedas, 2008). Esta es una tarea conjunta del AyA y el Gobierno más que de los desarrolladores, lo cual involucra convencer a las comunidades que el proyecto a ejecutar trae beneficios sociales y no solo retribuciones para los inversionistas. Por tanto, significa mejorar los canales institucionales de comunicación con las comuni-



dades e ir desligando la asociación entre recursos privados y privatización de los sistemas<sup>9</sup>. Por eso, es necesario dar a conocer a la comunidad que la alianza con actores privados trae ventajas complementarias, además de la ampliación y mejoramiento del sistema de acueductos, como lo son los beneficios económicos generados por medio del desarrollo turístico y el empleo local.

## Desafíos para el futuro de las alianzas

Según el esquema de APP, el principal desafío para el caso de las ASADAS, la necesidad de dotar a estas asociaciones de un mayor enfoque empresarial es un desafío latente. Para lograr este objetivo, el AyA reconoce que se debe buscar un equilibrio entre los líderes comunales que administran el servicio, “de manera que verdaderamente visualicen la ASADA como servicio comunal y no como actividad de índole privada” (Arce, 2008). Asimismo, respecto a la sostenibilidad financiera, se debe desarrollar un proceso conjunto para la fijación de tarifas, en donde se incorpore al AyA, a FODESAF y a las comunidades<sup>10</sup>. Para la consecución de estos aspectos, la responsabilidad del AyA con estas figuras debe enfocarse a fortalecer sus unidades regionales en lo referente a respaldo técnico y capacitación.

<sup>9</sup> En el caso de Manuel Antonio, la parte social fue menos decisiva y la negociación del fideicomiso más rápida. En el caso de Playa del Coco, las demandas de las comunidades y la cantidad de desarrolladores limitó el consenso entre las partes. En Manuel Antonio, el fideicomiso fue asumido por tres desarrolladores y la población autóctona no eran tan grande. En el Coco, todavía existe mucha población local y era 21 desarrolladores los que iban a asumir el fideicomiso.

<sup>10</sup> En La Gaceta N.º 108 del 6 de junio del 2007, se publicó la actualización de las tarifas aplicables en los acueductos rurales que representó un incremento de un 40%.

En el caso de la aplicación del artículo 38 de la *Ley de Planificación Urbana*, aunque en cierta medida el desafío recae en la credibilidad social del modelo, también resulta necesario trabajar en la credibilidad de los entes públicos reguladores y fiscalizadores, principalmente porque “ésta fue una iniciativa que empezó con ciertas reservas, principalmente por el carácter privado de los recursos” (Lizano, 2008). Sin embargo, el tiempo y los proyectos ejecutados han demostrado que es un modelo novedoso que necesita ser explorado por otras instituciones, pues en el corto plazo –desde el 2006 a la actualidad, el avance en las obras ha sido altamente beneficioso para las partes.

Finalmente, existe una gran oportunidad para impulsar las alianzas público-privadas en proyectos de mejoramiento de los sistemas de alcantarillados. El tratamiento de aguas residuales, por tanto, es un asunto clave que formalmente debe abordarse en la agenda de políticas nacionales de saneamiento y eventualmente en esquemas de cooperación público-privado. Sin embargo, el Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José es un buen indicador del progreso que se va a impulsar en relación con el tratamiento de aguas residuales y sistemas de alcantarillados sanitarios.

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

Cuadro 10:

AyA, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector salud, sector turismo y sector social y lucha contra la pobreza

Objetivo	Indicador	Contribución al 31/12/2007
1.3.2.1 Proporcionar servicios de abastecimiento de agua de calidad, alcantarillado sanitario y tratamiento de desechos sólidos de acuerdo con las necesidades del país.	1.3.2.1.4 % de incremento de cobertura de población con agua potable en las zonas rurales	0.6
	1.3.2.1.5 % de población abastecida con agua potable por sistemas operados por el AyA	98.3 % de la población abastecida con agua potable por sistemas operados por el AyA
	1.3.2.1.6 % de avance de proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José	30%
2.9.3.1 Incrementar la cantidad de habitaciones turísticas y otros servicios para la atención de la demanda futura.	(*) % de avance de obras de mejora en los servicios de acueductos	100% de la ejecución de la operación y mantenimiento del sistema Papagayo Norte y Sur. 2) 0 % de la sustitución de línea de impulsión e interconexión de pozos
1.1.8.1 Fortalecer las acciones institucionales articuladas y con pertinencia intercultural que permitan acrecentar su calidad de vida.	(*) % de ejecución de obra en las zonas indígenas	0% en construcción de las obras. Se realizaron los procesos licitatorios

(\*) Adaptado para el AyA

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en (AyA; 2008b)



## V. Conclusión

Hay un avance significativo en la promoción de esquemas participativos público-privado para el desarrollo de la infraestructura de los sistemas de acueductos y alcantarillados. Ambos modelos de APP representan acciones de reestructuración de políticas que el AyA impulsa, a fin de mejorar la calidad de vida de la población.

En ese sentido, el AyA con estos modelos pretende generar en el ámbito social y del sector económico mayor credibilidad y confianza en los servicios que como institución del Estado provee. En los dos modelos anteriormente expuestos, el impacto a nivel de desarrollo comunal ha sido significativo, ya que en el trasfondo de ambas alianzas, hay un inherente beneficio social, donde el mejoramiento en los servicios de acueductos y alcantarillados en el caso de las ASADAS y de servicios de acueductos en proyectos urbanísticos (artículo 38), conllevan a un mejoramiento de la infraestructura y la capacidad del sistema de acueductos.

No obstante, el reto en el futuro es grande y debe estar enfocado hacia una reestructuración interna del AyA, por medio del cual el ente proyecte su rectoría en los sistemas de acueductos y alcantarillados, relacionando la labor de AyA no solo con el abastecimiento de agua, sino, también, como un actor generador de propuestas de política que podrán promover el desarrollo económico y social de las comunidades costarricenses.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Araya, Kathia (2008). Oficina de Cooperación Internacional y Asuntos Internacionales. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal. Costa Rica.
- Arce, Guillermo (2008). Subgerente General del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal, Costa Rica.
- Arguedas, Negrini José Luis (2008). Director de la Dirección de Estudios y Proyectos. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal, Costa Rica.
- Coto, Talía (2008). Dirección de Planificación. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal, Costa Rica.
- Leiva Cerdas, Pedro (2008). Encargado de la base de datos e implementación del Sistema de Información y Control de Entes Operadores (SICEO). Dirección de Acueductos Rurales. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Información suministrada. Costa Rica.
- Lizano, Rojas Rodolfo (2008). Director Jurídico. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal. Costa Rica.
- Mora, Darner (2008). Laboratorio Nacional de Aguas. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Costa Rica.
- Phillips, James (2008). Director de Planificación. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Comunicación personal. Costa Rica.

- Sandí, Aura (2008). Encargada Regional de la ASADA de Santa Elena de Monteverde. Comunicación telefónica, Costa Rica.

## Bibliografía

- AyA (2006). *Relanzamiento*. Dirección de Acueductos Rurales (DAR). Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Costa Rica. <http://www.AyA.go.cr/informacion/rectoria/doc/AN-2006-622%20relanzamiento.doc>
- AyA (2008). “Agua, saneamiento y turismo”. Presentación digital. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Costa Rica. <http://www.aya.go.cr/docs/TurismoaguaysaneamientoenCostaRica.pdf>
- AyA (2008b). “Matriz Anual de Programación Institucional” (MAPI). Reprogramada a Mayo 2008. Dirección de Planificación. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Costa Rica.
- AyA (1999). *Reglamento de Prestación de Servicios y sus reformas*. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. 13 de febrero. Costa Rica.
- Banco Central de Costa Rica. (2007). “Balanza de Pagos”. I semestre de 2007. Costa Rica. <http://www.bccr.fi.cr/documentos/publicaciones/archivos/Comentario%20Balanza%20de%20Pagos%20-%20I%20semestre%20de%202007.doc>
- *Ley Constitutiva de AyA*, N° 2726 y sus reformas. Costa Rica. <http://www.AyA.go.cr/informacion/index.php>
- *Ley de Planificación Urbana* de Costa Rica, N° 4240. Costa Rica. <http://www.asamblea.go.cr/ley/leyes/4000/4240.doc>
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- *Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes* (2005). Decreto N° 32529-S-MINAET. Costa Rica.
- Sancho, Ricardo. (2007). “Presentación digital a la Fracción Parlamentaria del PLN”. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Costa Rica.
- Segura, Olman et al. (2004). *Agenda Ambiental del Agua en Costa Rica*. Centro Internacional de Política Económica (CINPE-UNA) y Fundación CR-USA. Editorial Fundación Universidad Nacional. Costa Rica.
- Welsh, Kristen (2006). *Assesing Access to Potable Water in Rural Communities in Costa Rica*. Yale. EE. UU. <http://www.yale.edu/tri/pdfs/bulletin2006/066Welsh.pdf>

## Sitios web

- Banco Central de Costa Rica. (2008): <http://www.bncr.fi.cr>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). (2008a): <http://www.AyA.go.cr>





## Cemex: Mejora del desempeño ambiental por medio de mecanismos de desarrollo limpios

### I. Perfil Organizacional de CEMEX

CEMEX es una empresa global de soluciones para la industria de la construcción, que contribuye con el desarrollo sostenible, tanto con sus productos como con su forma de operar. Líder en la producción, distribución y comercialización de cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos, con los cuales CEMEX construye comunidades alrededor del mundo. Es una de las tres cementeras más grandes del mundo, la principal productora de concreto, cemento blanco y la mayor comercializadora de cemento y *clinker* en el mundo. Los productos de la industria cementera son esenciales en la construcción de sociedades modernas; es más, el cemento, al ser un componente primordial del concreto, es el segundo material más consumido por el ser humano, después del agua (CEMEX, 2006b).

CEMEX ingresó en el mercado costarricense en 1999 por tiempo indefinido y cuenta con dos plantas de cemento, en Patarrá y Colorado de Abangares, siete plantas de concreto y un quebrador de agregados. Produce alrededor de 750.000 toneladas anuales de cemento gris en Costa Rica.

Cuadro 1:  
Ficha técnica de CEMEX Costa Rica, 2008

<b>Año de Fundación:</b>	1906; en Costa Rica desde 1999
<b>Tipo:</b>	Corporación multinacional que cotiza en la bolsa
<b>Productos:</b>	Cemento, concreto premezclado, agregados y clinker
<b>Entorno:</b>	Casa matriz en Monterrey, Nuevo León, México, presencia en más de 50 países. En Costa Rica: 2 plantas de cemento, 7 plantas de concreto y 1 quebrador de agregados
<b>Colaboradores:</b>	65.000 a escala mundial. En Costa Rica: 367 colaboradores fijos, 420 personal externo, 817 familias para un total de 3.268 personas
<b>Ventas Anuales:</b>	US\$18.000 millones

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por CEMEX Costa Rica

La industria del cemento es una de las industrias de uso más intensivo en capital y energía. El costo de una planta nueva equivale al menos a tres años de ingresos. Asimismo, para producir una tonelada de cemento se requieren 130 kilogramos de combustible y 110 kW/h. de electricidad (CEMEX, 2006b). Las plantas de cemento en la actualidad tienen capacidad de producción de más de un millón de toneladas por año. De igual forma, la industria moderna del cemento es de baja intensidad de mano de obra y las plantas cementeras son altamente automatizadas. Alrededor de 200 personas son suficientes para operar una planta grande.

Por otro lado, la industria del cemento ocupa un papel importante en el debate sobre el cambio climático, ya que a escala mundial, genera el 5% del CO<sub>2</sub> antropogénico (del generado por el ser humano), uno de los principales gases que contribuyen con el efecto invernadero.

Dadas las anteriores características de la industria del cemento, el compromiso de CEMEX con estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, está estrechamente vinculados con la sostenibilidad misma de la industria.

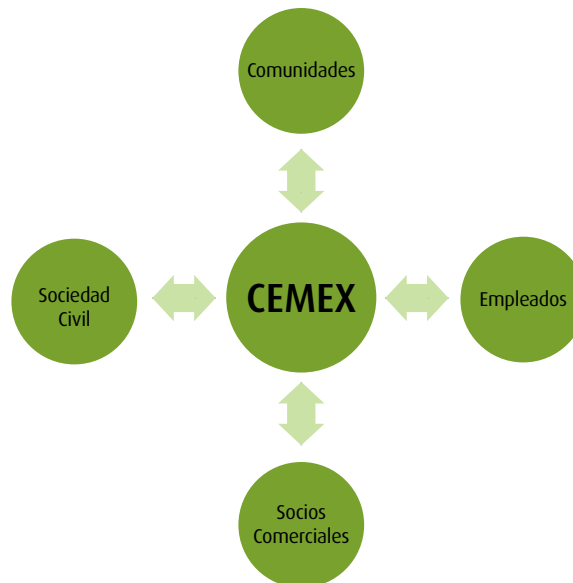
### Vinculaciones de CEMEX con sus principales grupos de interés

Los colaboradores de CEMEX interactúan cotidianamente en diversas formas con representantes de sus múltiples grupos de interés. En CEMEX están convencidos de que el diálogo abierto y sincero con sus audiencias clave, promueve la transparencia y fortalece su negocio.

Los grupos de interés de CEMEX están conformados por individuos y organizaciones que influyen en su negocio o que son afectadas por sus actividades. Entre estos, figuran accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados;

organizaciones de la sociedad civil, de las cuales destacan, la Fundación Neotrópica y la Asociación Ecológica de Guatuso y Patarrá (AECO-GUAPA); las comunidades cercanas a sus operaciones, y el Gobierno. De este último, se pueden rescatar varias instituciones, como lo son: los ministerios de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) y de Salud (MS), el Banco de Costa Rica (BCR), las municipalidades y entes reguladores. En el siguiente diagrama se presenta la forma en que CEMEX se interrelaciona con sus *stakeholders* clave.

**Figura 1: CEMEX – Principales grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia con base en información otorgada por CEMEX.

### Stakeholders públicos clave en CEMEX Costa Rica

- Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET): brinda apoyo técnico a CEMEX en el co-procesamiento térmico de aceites residuales y otros materiales. Convenio de cooperación por medio de FUNDACA (Fundación para el Desarrollo del Área de Conser-



vación Arenal-Tempisque) con el cual CEMEX financia parte del mantenimiento del Refugio Nacional de Vida Silvestre Cipanci y el salario de un guardaparques. Pago de Servicios Ambientales por medio de FONAFIFO, para la conservación de 100 ha de bosque en Guanacaste

- Ministerio de Salud: provee a CEMEX apoyo técnico en el coprocesamiento térmico de aceites residuales y otros materiales.
- Municipalidades: CEMEX les financia materiales de construcción (lo que equivale al 80% del valor total de la obra) y les provee apoyo técnico para el proceso de autoconstrucción de la comunidad.

### Stakeholders privados clave en CEMEX Costa Rica

- Accionistas: se producen buenos rendimientos y se mantiene a la empresa rentable y eficiente
- Clientes y distribuidores: se les ofrece productos y servicios de la mejor calidad que satisfagan las necesidades de construcción de sus clientes
- Comunidades aledañas a las plantas de Colorado de Abangares y Guatuso de Patarrá en Desamparados: se les brinda apoyo técnico para el establecimiento de pymes y encadenamientos productivos en Colorado de Abangares. Se les provee de materiales y apoyo técnico para la construcción y reparación de viviendas, y para la construcción y rehabilitación de caminos marginales. Asimismo, se desarrollan actividades de recuperación de la cuenca del río Damas.

- Colaboradores: hay espacios de trabajo seguros, oportunidades profesionales estimulantes, compensaciones y prestaciones competitivas. Se les motiva a compartir sus ideas para mejorar las operaciones de la empresa mediante el Banco de Ideas.
- Organizaciones de la sociedad civil (Fundación Neotrópica y Asociación Ecológica de Guatuso de Patarrá), existe una alianza para el desarrollo de acciones educativas y de saneamiento ambiental en la cuenca alta del río Damas.
- Proveedores y contratistas: se da preferencia a los proveedores locales.

## II. Conceptualización y aplicación de la Responsabilidad Social en CEMEX

Para CEMEX, ser socialmente responsable, consiste en ser una empresa con un compromiso activo en la gestión social, que contribuye al desarrollo sostenible de los entornos donde esta opera. La empresa se propone el fortalecer la relación CEMEX-entorno, mediante alianzas sólidas, sostenibles, basadas en la confianza y el respeto, y que faciliten la continuidad de la operación y del desarrollo en la comunidad. La Responsabilidad Social (RS), en un primer nivel se entiende como el cumplir con todos los requisitos legales y demás compromisos que se hayan adquirido. Y en un segundo nivel, como el involucramiento con la comunidad en tres áreas básicas: la económica, la social y la ambiental.

“Responsabilidad Social Empresarial es ver a la empresa como un ciudadano más que ejerce su responsabilidad con la sociedad en donde está inserto”

(Elena Rodríguez,  
anterior coordinadora de responsabilidad social  
de CEMEX)

La aplicación de una estrategia de RS en Costa Rica data del año 2003, ya que anterior a esta fecha, lo que predominaba era un sistema de donaciones. Dicha estrategia surge amparada bajo el paraguas de la iniciativa de sostenibilidad de la casa matriz, mediante la cual se establece la necesidad de crear una figura que sirva de punto de encuentro entre la empresa y la comunidad.

En los primeros años, CEMEX trabajó de manera dispersa en muchos lugares y temas (deporte, prevención de drogas, educación, construcción e infraestructura comunal). Con el paso del tiempo, la empresa se percató de que dicha manera de proceder estaba causándole mucho desgaste y que no se estaba generando el impacto esperado, por lo que decidió actuar de manera focalizada en los dos grandes problemas de las comunidades: ambiente y desempleo. El tema de ambiente fue uno de los seleccionados porque en dichas comunidades se presentan problemas de contaminación atmosférica y de las principales cuencas hidrográficas. Mientras que el tema del desempleo fue seleccionado por los problemas que en dicha materia se registran en las comunidades, en el caso de la comunidad de Abangares, dicho porcentaje es de 11,01% (PNUD-UCR, 2007) muy superior al promedio nacional del 6%.

Cabe destacar que la estrategia de RS de CEMEX Costa Rica se originó primordialmente desde las comunidades: a partir de la reunión con las aldeñas a las plantas de Colorado de Abangares y Guatuso de Patarrá, se procedió a la definición de los principales rasgos característicos de estas, así como a realizar un diagnóstico de los principales problemas que las aquejaban en orden de importancia. A partir de ello, CEMEX elaboró, de manera conjunta con las comunidades, programas y proyectos específicos para solventarlos.

En síntesis, en lo que se refiere a la evolución de la RS en CEMEX Costa Rica, se presentan dos grandes

momentos: el paso de un enfoque asistencialista a otro promocional educativo, cuya piedra angular es el empoderamiento de las comunidades; y el paso de una intervención dispersa a otra focalizada.

Entre las principales iniciativas de RS a lo externo en CEMEX, destacan:

- **Encadenamientos productivos:** es una iniciativa cuyo propósito es desarrollar una metodología de Encadenamiento Productivo Local, a partir de la experiencia de vinculación de CEMEX Costa Rica con micro y pequeñas empresas vulnerables de zonas aledañas a su planta en Colorado de Abangares, para promoverla como modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica y Centroamérica. Se efectúa mediante una alianza con la comunidad y donde CEMEX brinda apoyo técnico y económico<sup>1</sup>. Mediante este programa se desarrollaron tres microempresas (una pollera y una bloquera), y se generaron 40 empleos directos y 160 empleos indirectos en Colorado de Abangares. Adicionalmente, está en proceso el desarrollo de una maquila de frutas.
- **Patrimonio Hoy:** es una iniciativa cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de las familias costarricenses, por medio de soluciones de vivienda. Se trata de que las familias ahorren, por semana, una cantidad de dinero establecida para que adquieran materiales de construcción, a precios congelados, para reparar, remodelar o ampliar su vivienda.

CEMEX congela los precios de los materiales de construcción desde la semana uno hasta la semana cincuenta, que dura el programa; además,

<sup>1</sup> En el caso del desarrollo de la microempresa de pollo, se contó con la participación de la Universidad EARTH, la cual brindó apoyo técnico en lo que se refiere al desarrollo de procesos productivos orgánicos.



les otorga beneficios adicionales como: asesoría técnica para definir el plan de reparación, remodelación o ampliación de la vivienda y entrega los materiales de construcción en la obra.

En diciembre de 2008, se da la apertura de la oficina “Patrimonio Hoy” en Desamparados, con el fin de ofrecer el servicio a comunidades del sur de San José. Desde el 2006, el programa funciona en Costa Rica; así, con la apertura de la oficina en el Área Metropolitana se han beneficiado aproximadamente 150 familias.

- Prácticas ambientales para la recuperación de la cuenca del río Damas: se trata de una iniciativa cuya meta es la seguridad del agua, la restauración de los recursos naturales y la construcción de compromisos con los moradores en relación con su realidad y el problema ambiental en la cuenca del río Damas, cantón de Desamparados, Guatuso de Patarrá. Dicho proyecto se efectuó mediante una alianza de CEMEX y la Fundación Neotrópica.
- **Reforestación:** como miembro fundador, CEMEX apoya la campaña “... A que sembrás un árbol”, una iniciativa adoptada por el MINAET para promover la siembra de árboles. CEMEX es una de las tres empresas que los jóvenes organizadores de esta campaña han llamado *believers*, quienes son básicamente los patrocinadores que ayudan con propaganda, costos publicitarios, logística y equipo, además de sembrar 4.500 árboles en las minas de la planta de Colorado y en la planta de concreto San Rafael.

Adicionalmente, CEMEX financia la conservación de 100 hectáreas de bosque en la provincia de Guanacaste, mediante el Pago por Servicios Ambientales, por medio del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO).

Respecto al ámbito ambiental, el Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) otorgó a CEMEX la Certificación de Bandera Ecológica Clase A, dirigida a empresas cuyas acciones benefician al ambiente y establezcan de sistemas de gestión ambiental, en cuanto al producto o servicio ofrecido.

Finalmente, conscientes de que la influencia de su negocio va más allá de las operaciones, CEMEX se ha acercado a las comunidades para trabajar en conjunto, con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus vecinos y colaboradores. Para CEMEX, el desarrollo del negocio va de la mano con el desarrollo de las comunidades en las que opera, por lo que “la continua mejora de las condiciones sociales crea un clima próspero y estable que nos beneficia a todos” (Zúñiga, 2008).

## Desafíos de la Responsabilidad Social de CEMEX

- Desarrollar un programa de voluntariado que fomente la participación de sus colaboradores
- Aumentar la cantidad de afiliados y la cobertura territorial del programa Patrimonio Hoy en el Área Metropolitana
- Generar iniciativas que permitan un desarrollo socioeconómico en las comunidades aledañas a los centros de negocio.
- Acercar a actores de las comunidades aledañas a nuestros centros de negocio, mediante un programa debidamente institucionalizado que les permita conocer la operación de CEMEX en Costa Rica.



### III. Alianza para una gestión ambiental sostenible: el caso de CEMEX

Cuadro 2:  
CEMEX - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privado
Aliados	Instituto Meteorológico, Ministerio de Ambiente y Energía, Ministerio de Salud, CEMEX y otras empresas privadas
Objetivo	Neutralizar las emisiones de CO <sub>2</sub> en Costa Rica
Año	2007
Actividades	Reducir consumo de combustibles fósiles, supervisión técnica, sustituir materia prima para la producción de cemento, neutralizar emisiones en la producción de concreto

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

#### Contexto

La elaboración del cemento y la extracción de agregados para el concreto tienen impactos ambientales significativos que deben ser bien gestionados. Algunos impactos, tales como las emisiones de dióxido de carbono de los hornos cementeros, tienen importancia global. Dependiendo del proceso, una tonelada métrica de

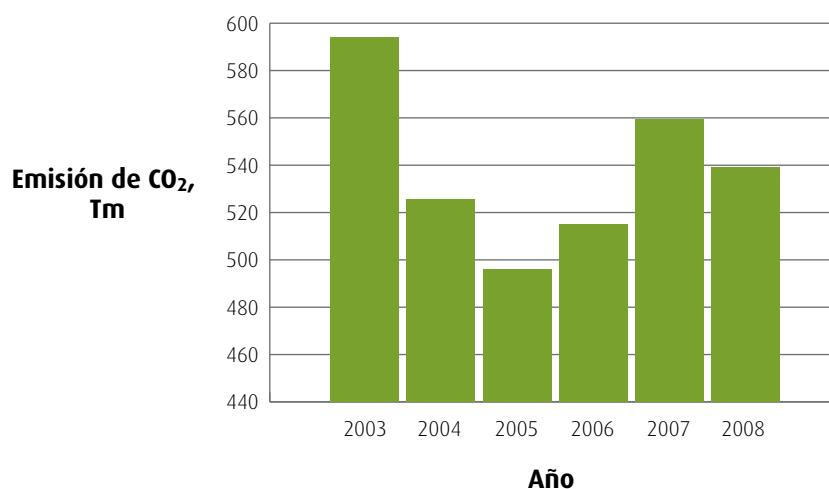
cemento produce alrededor de 700 kilogramos de CO<sub>2</sub>. Tan así es, que del total de emisiones generadas por el hombre, la industria cementera es responsable de producir el 4,5% de estas. En Costa Rica al no ser un país muy industrializado, ese porcentaje ronda el 10% o el 12% de todas las emisiones de carbono del país.

Desde el año 2000, CEMEX Internacional viene trabajando en el tema del cambio climático. En ese año, junto con las otras 10 cementeras más grandes del mundo, se reunieron para hacer una autoevaluación, para saber cómo estaban en materia de responsabilidad social bajo el paraguas de la sostenibilidad. Contrataron para ello al instituto independiente Battel, mediante el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD). El WBCSD elaboró un reporte e identificó áreas para mejorar. Lo anterior se utilizó como base para presentar un plan de trabajo que incluía la reducción en materia de emisiones<sup>2</sup> y cambio climático.

Para el año 2007, ante la necesidad latente de reducir la huella de carbono de la industria cementera en la atmósfera y con motivo del compromiso adquirido por la actual administración del Presidente Arias Sánchez denominado “C-Neutral”, surge una iniciativa para frenar el cambio climático a escala nacional. Este compromiso forma parte del programa Paz con la Naturaleza, cuyo objetivo es que para el año 2021, Costa Rica sea un país neutro en emisiones de CO<sub>2</sub>. En el siguiente gráfico se presenta el total de kilogramos de CO<sub>2</sub> emitidos por tonelada de cemento producida por CEMEX en el período 2003-2008.

2 Dichas emisiones se componen no sólo de CO<sub>2</sub>, sino, también, de óxido de nitrógeno y óxidos de azufre, que provocan lluvia ácida y eventualmente metales pesados.

**Gráfico 1: CEMEX - Evolución de emisiones anuales de toneladas métricas (Tm) de CO<sub>2</sub> (2003-2008)**



Fuente: CEMEX

## Proceso de creación de la alianza

En el desarrollo de la estrategia de lucha contra el cambio climático, participan siete empresas del sector industrial (incluyendo a CEMEX), en conjunto con el Instituto Meteorológico, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente y Energía.

La relación entre CEMEX y el MINAE (principal propulsor de la iniciativa), surgió a raíz de la colaboración que mantenían con motivo del proyecto de sustitución de combustibles (Mecanismo de Desarrollo Limpio). Específicamente en el Programa de Cambio Climático, el Ministro de Ambiente y Energía invita a la empresa a colaborar y apoyar la estrategia gubernamental, una vez que se entera de todo lo que CEMEX estaba realizando en la materia.

Como primer paso en la puesta en marcha de la estrategia de cambio climático, se recurrió al análisis de los datos de emisiones de carbono a la atmósfera, con lo cual los organismos participantes se percataron de que las cifras que el gobierno de turno empleó, estaban subvaloradas. El gobierno

estimó que la industria en Costa Rica producía alrededor de medio millón de toneladas de CO<sub>2</sub> anuales, cifra que por sí sola corresponde a la producción de CEMEX únicamente, sin sumar la otra cementera y todas las demás industrias. Por lo que el reto consistió en dimensionar la situación en toda su extensión para proyectar con mayor exactitud las acciones necesarias para lograr la meta de ser un país C-neutral.

## Responsabilidades de los aliados

En el marco de la iniciativa para combatir el cambio climático, las empresas se comprometieron a la reducción progresiva de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y a sustituir el uso intensivo de energías no renovables por fuentes renovables en sus procesos productivos. El Gobierno, por su lado, se comprometió –mediante las instituciones públicas en las figuras de los Ministerios de Ambiente y Energía y Salud–, a aportar supervisión técnica, velando por el cumplimiento de la normativa de sanidad y ambiental de las empresas.

En el caso de CEMEX, el compromiso de reducción de emisiones y sustitución de energías no renovables, consiste en la realización de una serie de acciones paralelas.

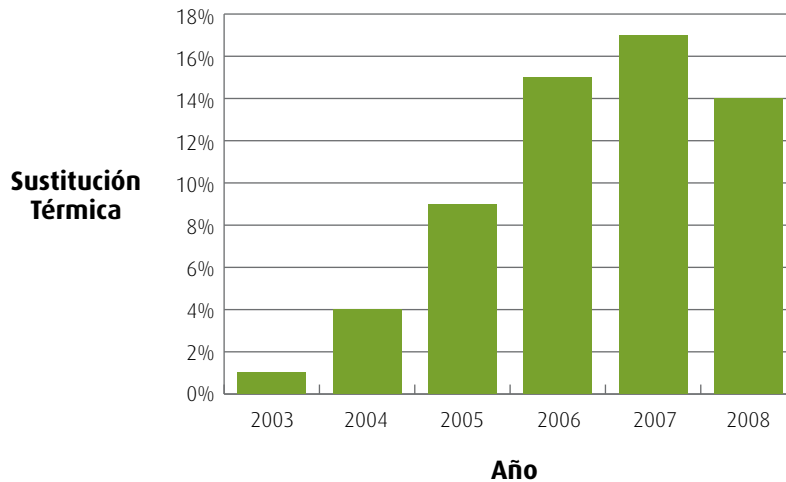
- **Acción CEMEX:** es una iniciativa que potencia el uso de residuos biomásicos e industriales (aceites residuales, plásticos, telas, cauchos, entre otros), dentro del marco de sustitución de fuentes energéticas tradicionales por fuentes alternativas de carácter renovable. CEMEX Costa Rica adquirió un horno que permite incinerar este tipo de desechos a temperaturas que rondan los 2000°C. Los residuos se obtie-

nen mediante una alianza entre CEMEX y empresas industriales que los generan.

Algunos resultados de esta iniciativa han conllevado a evitar la emisión CO<sub>2</sub> y a la vez se han ahorrado 30.000 toneladas métricas de derivados de petróleo. Además, se han coprocesado, responsablemente, 82.000 toneladas métricas de residuos entre los años 2006 y 2008 (Zuñiga, 2008).

En lo que se refiere a la sustitución térmica, el programa ha sido exitoso. A continuación se presentan los porcentajes para el período 2003-2008.

**Gráfico 2: CEMEX - Evolución del porcentaje de sustitución térmica total (2003-2008)**



Fuente: CEMEX

- **El consumo de biomasas:** la biomasa proviene de los residuos y subproductos agrícolas, las actividades forestales y el procesamiento de alimentos. Ha sido comprobado que este tipo de material que se puede convertir en un tipo de combustible alternativo a aquellos que son fósiles. Se considera que tiene un impacto climático neutro pues la biomasa absorbe al carbono al crecer y lo libera al ser quemada como combustible, creando un ciclo natural de CO<sub>2</sub>.

En el año 2008, CEMEX puso en marcha un proyecto para consumir biomasas en lugar de derivados de petróleo. Se quemaron cerca de 14.000 toneladas métricas de cascarilla y 740 Tm en el año, con lo que se logró evitar la emisión de 10.000 Tm de CO<sub>2</sub>.

Asimismo, para finales del 2009, CEMEX planea utilizar el aceite extraído de plantas oleaginosas



nativas (como lo es el tempate) para producir biodiésel y así lograr reducir 42.000 toneladas anuales de CO<sub>2</sub>. En la actualidad, CEMEX emite cerca de 550.000 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, lo que significaría una reducción de emisiones del 10%. Según Leonardo Muñoz, Coordinador de Ambiente y Sustentabilidad de CEMEX, el aceite de este arbusto tiene un alto potencial como biocombustible y el país tiene las condiciones climáticas idóneas para su cultivo. Actualmente, varios agricultores de la zona de Colorado de Abangares han tomado el reto de sembrar este producto con la expectativa de vender toda su cosecha a CEMEX. Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería está promoviendo siembras en varias partes del país, todavía con fines experimentales. (El Financiero, 2009) Es importante resaltar que el consumo de biomásas para la producción de biodiésel es una alternativa que se está explorando porque actualmente todavía no es rentable su compra.

#### Ventajas del Tempate

Es la única planta oleaginosa que su ciclo productivo se extiende por más de 40 años; se adapta a suelos de poca fertilidad; el contenido de aceite de cada semilla está entre 35% y 37%

Fuente: Silvia Lobo Cabezas, bióloga (El Financiero, 2009).

- La sustitución de *clínker*: En CEMEX se evalúan métodos para aumentar las adiciones naturales al cemento. *El clínker*<sup>3</sup> (una piedra negra) es la que le da sus propiedades al cemento. Esta piedra implica el 90% del consumo energético de la planta, por lo cual casi todas las emisiones de CO<sub>2</sub> están asociadas al *clínker*. Por tanto, cuanto menos se utilice en la mezcla de producción de cemento, menos emisiones se estarán produciendo por tonelada de cemento. En la actualidad, CEMEX realiza pruebas de laboratorio, evalúa opciones, e investiga con proveedores extranjeros, para ver de qué manera se puede sustituir más *clínker*, ya que hay un límite de porcentaje de sustitución según las especificaciones técnicas del cemento. En CEMEX, este porcentaje es del 15%. La idea es llegar por lo menos a un 30%.

Hasta ahora, los resultados de sustitución de *clínker*, han mostrado una fuerte tendencia ascendente. Además, se ha logrado un porcentaje factor *clínker*/cemento<sup>4</sup> de 75%.

Cuadro 3:  
Cemex Costa Rica – Evolución de uso de materia prima alternativa y uso de clínker en la producción de cemento (%)

Año	Tasa de materia prima alternativa	Factor clínker/Cemento
2005	22,27	85
2006	21,01	85
2007	17,92	82
2008	14,78	75

Fuente: CEMEX.

<sup>3</sup> Se forma tras calcinar caliza y arcilla.

<sup>4</sup> Este factor significa la cantidad utilizada de *clínker* por cada tonelada de cemento producido.

- **Neutro en concreto:** CEMEX se puede comprometer hoy a ser neutro en las operaciones de producción de concreto de toda la flota de Patarrá.

## Financiamiento

El financiamiento de la estrategia de cambio climático corre por cuenta de CEMEX y demás empresas involucradas, lo que pone a prueba algunas de las iniciativas, ya que al final pueden no resultar rentables para la empresa, tal es el caso del empleo del biodiésel. Ante esta realidad, CEMEX busca generar opciones adicionales de reducción y compensación de emisiones.

## Desafíos

A pesar de todos los esfuerzos realizados por CEMEX, quedan pendientes las emisiones del 90% de la planta de producción de Colorado de Abangares. Esta planta tiene el problema de que la fabricación de cemento -aparte de que consume mucho combustible-, su materia prima (la piedra caliza) se descompone en el proceso por la temperatura y libera CO<sub>2</sub>. Por lo tanto, del total de CO<sub>2</sub> que libera la fábrica en Colorado, apenas el 30% proviene de los combustibles. Si se sustituye todo el combustible que se emplea, aún quedaría el 70% por compensar. Para asumir este desafío, CEMEX se ha dado a la tarea de compensar ese 70% restante por medio de la siembra de árboles.



Por otro lado, según CEMEX, entre los principales obstáculos que enfrenta la estrategia de cambio climático se identifica la falta de alineación de las instituciones públicas con los principios de la producción más limpia y por consiguiente la ausencia de iniciativas de concientización y capacitación. La inexistencia de información, o la existencia de información no consolidada ni sistematizada en el caso de biomásas, también es un obstáculo que se ha tenido que superar poco a poco. Finalmente, la inflexibilidad de la legislación nacional para posibilitar la participación de la empresa privada en la generación de energía (tal es el caso de la energía hidroeléctrica o eólica) dificulta la posibilidad de implementar soluciones de energía alternativa rentable y sostenible.

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

Cuadro 4:

CEMEX, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Objetivo	Indicador	Contribución
3.1.4.1 Promover el manejo, conservación y uso sostenible de producto, bienes y servicios derivados de los bosques por medio de mecanismos tales como MDL, deforestación evitada, "Tierras de Kyoto"	3.1.4.1.2 N° de ha con pago de servicios ambientales por conservación, reforestación y deforestación evitada	CEMEX financiala conservación de 100 hectáreas de bosque en la provincia de Guanacaste
Meta Sectorial	Indicador(*)	Contribución
Aprovechar mejor las fuentes de energía renovables y reducir la dependencia de combustibles importados	Tm ahorrados de derivados de petróleo	Con el programa Acción CEMEX se han ahorrado 19.400 Tm de derivados de petróleo
	Tm de residuos coprocesados	Con el programa Acción CEMEX se han coprocesado 45.000 Tm de residuos
Posicionar la Agenda de Cambio Climático como una agenda prioritaria nacional e internacional	Alianzas en materia de cambio climático	Participación de CEMEX junto con otras 7 empresas, el MINAE, el Instituto Meteorológico y el Ministerio de Salud, en el desarrollo de una estrategia de cambio climático.

(\*) No se encuentra especificado en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar la meta sectorial del Gobierno.  
Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información brindada por CEMEX.

## V. Conclusión

CEMEX se ha dado a la tarea de crear mecanismos que permitan desarrollar condiciones para un desarrollo sostenible, mediante el uso eficiente de los recursos y la energía, apoyado principalmente por medio del diálogo y una participación más activa en los asuntos locales de los mercados en que opera. Las diversas iniciativas de Responsabilidad Social han sido exitosas y han beneficiado tanto a las comunidades como a la propia empresa. A las primeras, mediante mejoras en infraestructura, desarrollo local y saneamiento ambiental. Y a la segunda, en términos de imagen en el reconocimiento por parte de las comunidades de su rol como un actor preponderante en el espacio local; en el aseguramiento de la futura sostenibilidad de la empresa; y en el manejo de riesgos, ya que los proyectos comunitarios de la RS le permiten a la empresa mantener una relación positiva con sus vecinos, ONG sociales, y autoridades locales y uti-

lizarlos para relacionamiento con medios, reduciendo los riesgos asociados a estos. Igualmente, los proyectos de medio ambiente permiten posicionar positivamente a CEMEX frente a grupos de interés como autoridades ambientales, comunidades, medios y ONG ambientalistas.

Sin embargo, persiste el desafío de mejorar los instrumentos de medición, evaluación y sistematización de los alcances e impactos reales de las diversas iniciativas de Responsabilidad Social, de tal forma que estas resulten ser lo más eficientes y eficaces posibles.

En relación con la alianza con el Gobierno para neutralizar el cambio climático, se destaca la importancia de haber contado con el apoyo de la empresa privada, iniciando con el hecho de adecuar las cifras de emisión de CO<sub>2</sub> a la realidad y luego al diseñar un plan de acción, donde el Gobierno colabora en la supervisión técnica, la empresa se compromete y además, eventualmente, incluso reduce costos.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Naranjo, Miguel (2008). Gerente de Desarrollo de Mercados. CEMEX. Comunicación personal. Costa Rica.
- Rodríguez, Elena (2008). Anterior Coordinadora de Responsabilidad Social. CEMEX. Comunicación personal. Costa Rica.
- Zúñiga, Mariela (2009). Coordinadora de Responsabilidad Social. CEMEX. Comunicación personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- Camacho, Ana Cristina (2009). “El Tempate entibia los hornos de CEMEX”. El Financiero. Semanario. N.o 700. 5-11 de enero. Costa Rica.

- Cemex (2007). *Diagnóstico Estratégico de Colorado de Abangares*. Presentación Electrónica. Costa Rica.
- Cemex (2006). *Informe de Desarrollo Sustentable*. Costa Rica
- Cemex (2006b). *Informe de Desarrollo Sustentable*. México
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica

### Sitios web

- CEMEX Costa Rica  
<http://www.cemexcostarica.com>
- CEMEX Mexico  
<http://www.cemex.com>



## Empaques Santa Ana S. A., Grupo Comeca: Reciclando por un mundo mejor y creando oportunidades para sus proveedores

### I. Perfil organizacional de Empaques Santa Ana S. A.

Cuadro 1:  
Ficha Técnica – Empaques Santa Ana S. A., 2008

Año de Fundación:	1987 - División Corrugadora <sup>1</sup> 1990 - División Molino <sup>2</sup>
Tipo:	Empresa de capital costarricense.
Productos:	Cajas de cartón corrugado Papel reciclado para la industria del corrugado
Entorno:	Pertenece al Grupo Comeca.
Colaboradores:	350 (230 Corrugadora, 120 Molino)

Fuente: Elaboración propia, con base en información brindada por ESA

El Grupo Comeca es una empresa con sede en Costa Rica y con actividades en México, Centroamérica y Suramérica. Está conformada por empresas que desempeñan sus actividades en tres sectores económicos: i) Industria de empaques: principalmente producción de papel *kraft* reciclado<sup>3</sup>, cajas de cartón, envases de hojalata y plástico; ii) *Retail* y iii) Otros servicios.

Entre este grupo de empresas, una en particular sobresale debido a que la totalidad de su producción de papel es a partir de materia prima reciclada: Empaques Santa Ana S. A. (ESA). Su negocio de fabricación de papel reciclado y venta de cajas de cartón corrugado<sup>4</sup>, es una combinación estratégica de oportunidad empresarial y responsabilidad por el medio ambiente. En esta empre-

\* Elaborado por la Licenciada Laura Sariego Kluge.

1 Utiliza el papel producido en su División Molino para la fabricación de cajas de cartón.

2 Se encarga de procesar cajas de cartón usadas del mercado para producir papel reciclado.

3 Con este papel se puede producir cartones corrugados.

4 El cartón corrugado es una estructura formada por un nervio central de papel ondulado (Papel Onda), reforzado externamente por dos capas de papel (papeles *liners*) pegadas con adhesivo en las crestas de la onda. Es un material liviano, cuya resistencia se basa en el trabajo conjunto y vertical de estas tres láminas de papel. Para obtener su mayor resistencia, la onda del cartón corrugado trabaja en forma vertical.

sa se transforman los desechos de papel y cartón en dos tipos de papel: *Liner* y Corrugado Medio, requeridos en la producción de cajas corrugadas. Empaques Santa Ana S. A. está, literalmente, transformando desechos en fuentes de trabajo.

En este proceso todos ganan, el país se ve beneficiado por la reducción en el volumen de desechos; el mundo por la disminución en la tala de bosques<sup>5</sup>, además de que la empresa está obteniendo materia prima a un costo competitivo, transformando materiales con poco valor en el mercado en ingresos sostenibles. Adicionalmente, mediante el reciclaje se generan oportunidades económicas y de ingresos para muchas familias de escasos recursos.

Al principio, en 1987 cuando se estableció Empaques Santa Ana S. A. , sus actividades consistían en la fabricación de cajas de cartón corrugado. Sin embargo, a inicios de los noventa, los resultados de una investigación realizada en Costa Rica, Centroamérica y regiones vecinas determinaron que el valor agregado de las cajas de cartón no sobrepasaba el 30% (conversión de papel *kraft* a cartón). Como consecuencia, Empaques Santa Ana S. A. identificó una oportunidad para el crecimiento de la industria. Esto significó una integración hacia atrás como forma de mejorar la competitividad de la empresa, lo cual derivó en empezar a producir su principal materia prima, el papel.

Al respecto, se toma la decisión de integrarse con proyectos de reciclaje para obtener el 100% de autoabastecimiento de su materia prima. Esto significó ser pioneros en el desarrollo de la actividad del reciclaje y con esto se logró un posicionamiento distintivo en el mercado de la producción de cajas de cartón con papel reciclado.



“Costa Rica produce más de 12.000 toneladas diarias de basura. De estas el 85% no recibe ningún tipo de tratamiento debido a la carencia de una adecuada clasificación de los residuos desde su punto de origen, así como de políticas e infraestructura adecuadas para su tratamiento. Existen grandes dificultades institucionales, sobre todo en el ámbito municipal, con la recolección y disposición final de los desechos sólidos.

Los impuestos municipales para recolección de basura, por ejemplo, no cubren los costos de mantenimiento y reposición de los equipos. Es más, un tercio de los desechos sólidos no es recolectado, situación que en el área rural alcanza el 60%. Este volumen es depositado en los cauces de los ríos y en lotes baldíos” (Quirós: 2003).

Por otro lado, al reciclar se estaba cumpliendo con las exigencias de un consumidor de empaques que es cada vez más sensible por el medio ambiente. La producción de papel, tiene un gran impacto ambiental, ya que no solo se talan árboles, sino que también –en el proceso de fabricar fibra virgen a partir de madera–, se consumen alrededor de 50.000 litros de agua por cada tonelada métrica (Tm) de papel producido, mientras que reciclando papel se consumen solamente 3.000 litros por tonelada métrica. El ahorro en los rellenos sanitarios también es un aporte a la sociedad ya que al producir papel reciclado, se ahorran 3 m<sup>3</sup> de relleno sanitario por cada tonelada de papel producida.

<sup>5</sup> En Costa Rica no hay industria maderera para papel.

La estrategia para asegurar el abastecimiento de la compañía, ha incluido su participación en diferentes foros, con miras a motivar el desarrollo de la cultura de recuperación y reciclaje que permita el futuro abastecimiento de los desechos de cartón (desecho posconsumidor y desecho posindustrial). Participa y alienta campañas de concientización en distintas comunidades sobre los problemas de los desechos y la importancia del reciclaje. Asimismo, promueve la recolección clasificada para separar materiales reciclables de los desechos sólidos que van a terminar en el relleno sanitario.

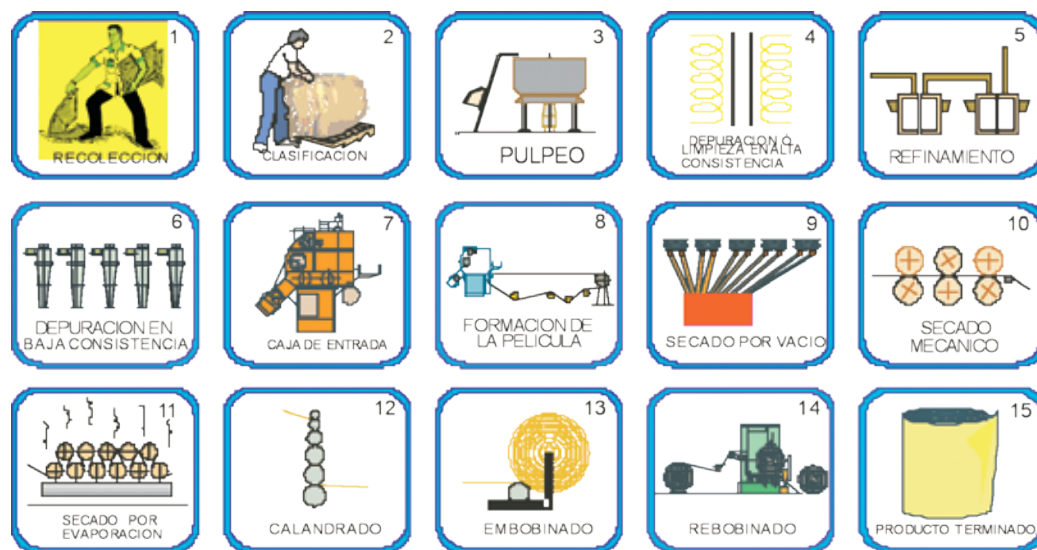
En 1994 inicia la producción del papel reciclado en Empaques Santa Ana S. A. , proceso que no fue nada sencillo. En primer lugar, no existía conocimiento (*know-how*) sobre este tipo de industria en el país por lo que hubo que traer expertos de Chile, México, España y Colombia y enviar a

colaboradores a capacitarse en el exterior. Esta mezcla de nacionalidades contribuyó a que se creara un ambiente de respeto multicultural, fomentando el aporte de diferentes puntos de vista en los momentos de resolver problemas.

Hoy en día, Empaques Santa Ana S. A. cuenta con el único molino de papel *kraft* reciclado de la región, donde se procesan 48.000 Tm de desperdicio para producir 45.000 Tm de papel y tiene la capacidad instalada para recibir el 100% de las cajas de cartón posconsumidor recolectadas.

El proceso se inicia con la recolección de cartón posconsumidor por medio de distintos actores que incluyen a micro y pequeñas empresas del país. Posterior a la etapa de recepción de la materia prima, le sigue su clasificación en planta para disponer de su uso de acuerdo con la formulación del papel que se debe producir.

**Figura 1: ESA – Proceso de producción de papel reciclado**



Fuente: ESA

Posterior a su clasificación, las fibras pasan por un proceso de depuración, limpieza y refinamiento para llegar a la etapa de formación; una vez formada la hoja de papel, se tiene que secar por varios métodos: vacío mecánicamente y por evaporación de la humedad, para finalmente rebobinarlo y tener el producto final que será la materia prima por utilizarse en la producción de cajas de cartón corrugado.

## Vinculaciones de Empaques Santa Ana S. A. con sus principales grupos de interés

Para Empaques Santa Ana, una de las formas de ser socialmente responsable, es preocuparse por los intereses de sus principales *stakeholders*, entre los cuales están:

- Clientes: alrededor del 75% de la producción del papel se vende a sus propias Corrugadoras en Costa Rica y Centroamérica. El restante 25% se vende a clientes externos al Grupo Comeca.
- Proveedores: existen los proveedores que recolectan desechos posindustriales (aquellos de las fábricas productoras de cajas de cartón) y los proveedores posconsumidor que mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas. Son alrededor de 90 proveedores que dan trabajo a más de 500 personas. En Empaques Santa Ana S. A. se les asegura el poder recibirles siempre el 100% de lo que recolectan. No se les exige que el material venga acomodado en pacas<sup>6</sup> con lo cual se les garantiza el que puedan trabajar sin una embaladora cuando son muy pequeños. Asimismo, se les trata de ayudar con servicios de financiamiento cuando ello lo amerite.
- Colaboradores: a los 340 colaboradores directos se les inculca una visión de compromiso en el

trabajo y sólidos valores éticos. Se cuenta con asociación solidarista, servicios médicos subsidiados y se paga anualmente la cesantía, sin importar el número de años que haya trabajado en la empresa. Asimismo, se tiene un centro de recreo para el esparcimiento de todos los colaboradores y sus familias, entre otros beneficios.

- Comunidad: además de cumplir con producir un producto 100% amigable con el ambiente, se mantiene un diálogo abierto con toda la comunidad costarricense, analizando todas las iniciativas de reciclaje en el país.

Figura 2: ESA - Principales grupos de interés



Fuente: Elaboración propia, con base en la información brindada por Empaques Santa Ana S. A.

<sup>6</sup> Forma de presentación del cartón que consiste en compactar en prismas rectangulares la materia prima.



## II. Conceptualización y aplicación de la Responsabilidad Social de Empaques Santa Ana S. A.

En Empaques Santa Ana S. A., la responsabilidad social empresarial se fundamenta en la tradición de solidaridad, en su identificación con las comunidades donde se ubican las empresas, en la aspiración a una mejor calidad de vida para todos y en sus valores organizacionales de respeto, desarrollo humano y mejora continua.

Para ESA, el desarrollo sostenible es lograr por medio de resultados económicos, el bienestar de las personas, su preparación para enfrentar los retos de la economía globalizada, y también su capacidad para proteger el medio ambiente. Entre algunas de las acciones socialmente responsables que lleva a cabo Empaques Santa Ana S. A., se pueden citar la ayuda que se les da a diferentes actores de la comunidad costarricense, como el comité de la Cruz Roja local, el Colegio de Santa Ana, la colaboración al programa de educación ADA para la educación, la colaboración con el desarrollo de Cedes Don Bosco, capacitación de estudiantes en materia del reciclaje, entre otros.

Para la seguridad y bienestar de sus colaboradores, ESA ha adoptado un método de mejoramiento humano dentro de la filosofía *Kaizen*<sup>7</sup>. Este es

un programa enfocado en la participación de pequeños grupos de trabajo para que entre otras cosas: a) se trabaje en un ambiente ordenado y limpio; b) se establezca y mantenga un sistema de gestión preventiva que promueva la disminución en la cantidad de riesgos, accidentes y enfermedades ocupacionales; c) se desarrolle el trabajo en equipo; y d) se agilicen y mejoren los procesos productivos. La forma de medir el éxito de la implementación del método *Kaizen* es por medio de indicadores que luego son evaluados. Esta herramienta ha permitido que se desarrolle un alto sentido de pertenencia en la empresa.

En el caso de la conservación del medio ambiente, además de los beneficios al planeta debido a la producción de papel reciclado, el vapor se produce con desechos sólidos y se utiliza leña de la primera ralea de programas de reforestación, así como leña de las podas de los cafetales y desechos de aserraderos. Asimismo, el Sr. Eladio Brenes (Gerente de Calidad) comenta que “en ESA secamos los chips de madera mediante un secador rotativo, que funciona aprovechando el calor de los gases calientes emitidos por nuestras calderas para pasar la humedad del 60% al 25% y así lograr una mejor combustión.”



<sup>7</sup> Método originado en Japón en la década de los 50, después de la Segunda Guerra Mundial, orientado, primordialmente, al orden y la limpieza. El Centro de Formación de Formadores en Costa Rica (CEFOF) lo introdujo en los años 90 y el Grupo Comeca lo adaptó a sus empresas.

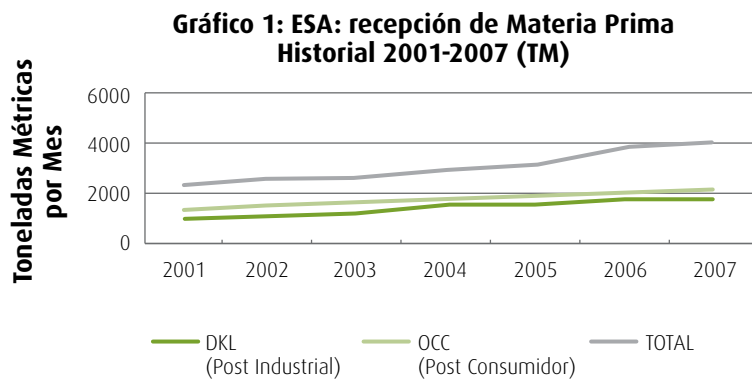
## Impactos Ambientales

### Conservación de los bosques

- El producir papel reciclado evita recurrir, en forma directa, a la fabricación de pulpa obtenida de reservas forestales (se necesitan 17 árboles para producir tan solo una tonelada métrica de papel). Por lo cual, Empaques Santa Ana S. A. evita la tala de alrededor de 816.000 árboles al año, lo cual equivale a 2.040 hectáreas de bosques.

### Reducción de desechos

- En 1998, ESA recibía mensualmente 900 toneladas métricas de material posconsumidor. Para el año 2007, esa cifra aumentó en un 144%, recuperando alrededor de 2.200 Tm por mes. El consumo de material posindustrial también subió a 1.800 Tm al mes. Con este aporte, Empaques Santa Ana S. A. le ahorra al país 144.000 m<sup>3</sup> de relleno sanitario anualmente.



### Ahorro y conservación del agua

- Asimismo, en el proceso de fabricar fibra virgen –para producir el papel a partir de madera–, se requieren 50.000 litros de agua por tonelada métrica de fibra producida. En ESA se produce cada tonelada de papel con solo 3.000 litros; es decir, debido al sistema de reutilización de aguas. Este ahorro equivale al consumo anual de una comunidad de 55.000 personas.

### Beneficios económicos

- El 69% de las 42.000 Tm de papel que se produjeron en el año 2007, se dirigieron al mercado local. Esto significó un ahorro en divisas por US\$14 millones al disminuir las importaciones de papel más otro tanto por las exportaciones del saldo de la producción.
- Empleo directo a más de 340 personas y empleo indirecto a más de 600 personas por recolección de cajas usadas posconsumidor.

## Impactos sociales

- Desde hace siete años, más de 20.000 niños y adolescentes de diversas escuelas y colegios han sido capacitados en las instalaciones de Empaques Santa Ana S. A. sobre la importancia del reciclaje. El proyecto inició con FUNDECOR<sup>8</sup>, Fundación que promueve la conciencia del reciclaje –entre otros temas ambientales–, en niños y niñas. Esta institución se encarga de la visita y traslado de los muchachos. Sin embargo, también se presentan los casos individuales en los que algún colegio o escuela contacta directamente a la empresa para hacer una gira educacional. Asimismo, ESA ha colaborado con grupos de estudiantes en la preparación de proyectos de reciclaje en ferias científicas.
- En diversas actividades ambientales, como la Semana del Ambiente, organizadas por las municipalidades y otras organizaciones, ESA participa con kioscos, conferencias y actividades de educación sobre la conservación del medio ambiente. Hasta ahora, ha participado en más de 50 actividades.

<sup>8</sup> Fundación para la Conservación de la Cordillera Volcánica Central  
www.fundecor.org

### Cuadro 2: ESA - Impactos de la producción de papel reciclado

Con la producción de 45.000 Tm de papel reciclado al año en lugar de papel virgen, ESA beneficia al planeta de la siguiente manera:

	Retención anual de CO <sub>2</sub>
Se evita la tala de 816.000 árboles al año	+ 56.436 Tm
Se disminuye en 144.000 m <sup>3</sup> al año los rellenos sanitarios por el envío de cartón a esos depósitos	+ 300 Tm
Se ahorra la electricidad de 6.600.000 kw/h al año, energía necesaria para 10.000 personas en un año	- 1.920 Tm
Ahorro en producción de vapor por utilizar leña de desecho en lugar de combustible fósil: 10.000.000 de búnker al año	+ 39.600 Tm
El coprocesar 1.200 Tm de desechos en los hornos de Holcim y el enviar 50 Tm anuales de lodos activados de planta de tratamiento de aguas a Conservas del Valle	+ 180 Tm
Disminución del consumo de agua equivalente al consumo anual de 35.000 personas	
Economía de divisas por más de \$20.000.000 por año al sustituir la importación de papel y \$7.250.000 al sustituir el consumo de búnker importado con leña de desecho nacional	
<b>Total – balance positivo de retención de CO<sub>2</sub></b>	<b>+ 12.864 Tm</b>

Fuente: ESA.

Finalmente, Empaques Santa Ana S. A. ha definido las siguientes prioridades como desafíos de su responsabilidad social:

- Desarrollar cada día más la cultura del reciclaje de cartón, ya que la mayoría de las personas, pese a que son conscientes del problema, prefieren la comodidad de no tener que clasificar los desechos propios. En ese sentido, se pretende seguir trabajando y apoyando la educación de las nuevas generaciones, fortaleciendo la presencia en ferias ambientales y apoyar instituciones que trabajan con desechos.
- Promover una campaña nacional de recolección de cartón. Existe poco conocimiento por parte del público en general, sobre lo fácil que es recolectar el cartón y el gran impacto que esto tiene sobre el medio ambiente. De hecho, el cartón es uno de los materiales más reciclables que existe, y además tiene la bondad de que lo que no se logra reciclar es biodegradable en unos pocos meses.



- Promover alianzas entre municipalidades y sus proveedores.
- Seguir estrechando las alianzas con empresas como Holcim, la cual utiliza los desechos plásticos que produce el proceso del papel para incinerarlos en sus hornos, logrando extraerles la energía que contienen; o como Conservas del Valle S. A., que utiliza los lodos que se producen en la planta de tratamiento de agua como abono en las siembras de palmito.

### III. Alianza para el desarrollo de sus proveedores: el caso de Empaques Santa Ana S. A.

Cuadro 3:  
ESA - Resumen de la alianza

Tipo	Privada-Privada
Aliados	ESA, proveedores
Objetivo	Asegurar calidad, costo y cantidad de materia prima de una manera sostenible
Año	1994
Actividades	Capacitación, asistencia técnica, alquiler de embaladoras, créditos

Fuente: Elaboración propia, con base en la información otorgada por ESA.

En el caso de ESA, la alianza es de índole privada-privada y ha beneficiado a varias familias de escasos recursos de forma tal que hoy en día su calidad de vida ha mejorado notablemente. Con el objetivo de asegurar calidad, costo y cantidad, ESA organizó su propia red de recolección de cartón, la cual opera en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Guatemala. En Costa Rica se capacita, financia y mantiene su red proveedores, los cuales han ido aumentando su capacidad de recolección.

Entre los proveedores, se pueden mencionar algunas organizaciones de mujeres en Abangares, San Carlos y Matina, quienes tienen este negocio como sustento para su familia. ESA ha ayudado con charlas de capacitación, asistencia técnica y en ocasiones con el transporte del cartón recolectado. En general, existen proveedores que iniciaron con poco y que para el día de hoy, gracias a la estabilidad laboral y confianza en la alianza, estos pequeños proveedores han podido crecer, mediante la contratación de personal e inversión en camiones, lotes y bodegas.

Adicionalmente, ESA ofrece apoyo a sus proveedores para que vayan mejorando sus condiciones.



Entre los servicios que ESA les ofrece, destaca: el alquiler de embaladoras a proveedores que han demostrado lealtad, calidad y un crecimiento sostenible. Al compactar sus cartones (transformarlos en pacas), el proveedor puede transportar más cantidad a la vez, optimizando así el trasiego. El pago del alquiler es simbólico, del equipo, el cual se reemplaza regularmente. Asimismo, se les brinda el servicio de mantenimiento. Otro servicio que se debe citar es el financiamiento para activos de los negocios de sus proveedores, con el fin de que puedan adquirir lotes, bodegas y vehículos de carga. Al poder pagar mediante la entrega de su cartón, se les facilita cumplir las cuotas y finiquitar la deuda.

#### Cuadro 4.

##### Caso: Proveedor de Empaques Santa Ana S. A., Sr. Víctor Calvo Sandí

Hace 13 años que trabaja con ESA, desde su fundación. Empezó recogiendo detrás de los recolectores de basura que le tiraban las cajas en San José, capital de Costa Rica. Pronto pudo conseguir un camión alquilado, entregándolo lleno una vez al día. Al cabo de un tiempo de ahorrar y con la ayuda de ESA, pudo comprar dos camiones que lo encaminaron hacia la posibilidad de un mayor bienestar para él y su familia. Ahora recolecta en Guanacaste y además cubre el 60% de la Gran Área Metropolitana (GAM). Esto le ha permitido ahorrar e invertir en el crecimiento de su flotilla, bodegas, maquinaria, vivienda, educación para sus hijos, trabajo para su familia e incluso para 17 personas más que emplea en el sector de Santa Ana. Sus colaboradores están asegurados y reciben salarios que les permiten ahorrar e invertir en transporte y vivienda. El Sr. Calvo ha venido contratando 2 colaboradores adicionales por año, lo cual le ha permitido, desde hace seis años, dejar de rejuntrar cartón él mismo. Actualmente, está entregando 9 toneladas diarias a ESA, repartidas entre 3 y 4 veces al día.

Entre los beneficios de ser proveedor de ESA, el Sr. Calvo menciona que –de acuerdo con lo que se han suministrado durante el transcurso del año– les entreguen bonificaciones al final de año a los proveedores, hecho que ninguna otra empresa lleva a cabo. Asimismo, el Sr. Calvo comenta que se siente muy orgulloso de su negocio, ya que está colaborando a disminuir el impacto ambiental que tienen estos desechos en la calle. Sin embargo, asegura que no se recoge ni el 40% del cartón que se desecha en el país y, aunque nota que la gente está adquiriendo mayor conciencia, siente que a las personas todavía les da flojera separar los desechos y enviarlos a reciclar. Por otro lado, menciona que una actividad importante y necesaria para el cantón de Santa Ana, es recibir capacitación en temas de administración. Entre sus proyectos para el futuro: en Costa Rica, pretende asociarse con todas las municipalidades para comprarles el cartón; y en Nicaragua considera la posibilidad de instalar un centro de acopio.

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

### Cuadro 5:

Empaques Santa Ana S. A., contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 –sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Objetivo	Indicador	Contribución
3.1.4.1 Promover el manejo, conservación y uso sostenible de producto, bienes y servicios derivados de los bosques por medio de mecanismos tales como MDL, deforestación evitada, "Tierras de Kyoto"	3.1.4.1.3 Número de hectáreas de reforestación establecidas anualmente.	Al utilizar como materia prima cartón de segunda mano, se evita talar 816.000 árboles al año, lo que equivale a 2.040 hectáreas de bosques

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por ESA.

## V. Conclusión

El caso de Empaques Santa Ana S. A. comprueba que alternativas de producción ecológicas pueden ser rentables, con los beneficios extras que conlleva producir con responsabilidad ambiental y social: desde una mayor conservación de los recursos naturales, hasta una imagen positiva ante sus clientes y grupos de interés.

ESA reconoce que una estrategia de responsabilidad social que incluya la formalización de sus alianzas, incidirá en asegurar la sostenibilidad del negocio y a la vez mejorar los impactos en el desarrollo de la calidad de vida de sus aliados. Al respecto, el Grupo Comeca continúa sus esfuerzos por lograr la consolidación de su estrategia de Responsabilidad Social como estrategia de negocio.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Alberdi, Julián (2007). Gerente de Planta. ESA. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Brenes, Eladio (2007). Gerente de Calidad. ESA. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Calvo, Víctor (2007). Proveedor de materia prima. ESA. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Mesalles, Víctor (2007). Vicepresidente del Grupo Comeca. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Rojas, Francisco (2007). Operario de Maquinaria. ESA. Comunicación Personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- Pesci, Rubén (2004). Presidente del Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (FLA-CAM). "Reseña para el libro: El bosque urbano de Xalapa", Veracruz. México.  
[www.ecologia.edu.mx/publicaciones/BOSQUE\\_%20URBANO.htm](http://www.ecologia.edu.mx/publicaciones/BOSQUE_%20URBANO.htm)
- Quirós, Kattia (2003). "Costa Rica: una experiencia de manejo ambiental". Fundación Red de Energía (BUN-CA). Costa Rica.  
<http://www.bun-ca.org>
- Revista Summa (2006). "100 Empresarios de Centroamérica". Junio. Costa Rica



## Grupo Purdy Motor: Un cambio a favor del medio ambiente

### I. Perfil organizacional Grupo Purdy Motor Costa Rica

El año 1957 marca el inicio de una de las empresas más sólidas del país como lo es el Grupo Purdy Motor (PM). En ese año, la familia Quirós adquirió la representación en Costa Rica, de Toyota Motor Corporation, de capital japonés (PM, 2008).

El nuevo siglo encontró a la empresa como la más importante del mercado automotor en Costa Rica. Lo ha logrado gracias a una sólida formación familiar y al apoyo de colaboradores cercanos (conocidos como *Gente Purdy*) que han estado en el negocio por décadas, dándole estabilidad y un liderazgo indiscutible (PM, 2008). El éxito de la empresa y su empeño por capacitar, motivar y desarrollar a los colaboradores de la compañía, ha hecho de la cultura “*Gente Purdy*” una estrategia clave.

#### Misión

Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y filosofía del Grupo Toyota, a través de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como *Gente Purdy*.

Cuadro 1:  
Ficha técnica Grupo Purdy Motor, 2008

Año de Fundación	1957
Tipo	Empresa de capital costarricense
Servicios	Venta de vehículos nuevos y usados de las marcas Toyota, Daihatsu, Hino, Lexus, tanto a nivel de repuestos y accesorios como en talleres de servicio.
Entorno	Casa matriz Japón. Opera en Costa Rica y México
Colaboradores	700 en Costa Rica
Ventas Anuales	9.074 unidades nuevas

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

En el año 2005, se abre la primera sucursal del Grupo Purdy Motor en México, a la vez que se adquiere la representación de la marca HINO (camiones) que también es del Grupo Toyota. En el 2008 se da otro hito en la historia de PM, pues este año Purdy Motor dejó de ser PM CR y pasó a ser GRUPO PURDY MOTOR (Mastroeni, 2008). Este grupo empresarial está dedicado exclusivamente a la venta y posventa de las marcas del Grupo Toyota (Toyota, Lexus, Daihatsu e Hino) y desde enero del 2008, está constituido por tres unidades de negocios, con capital 100% nacional, que son: Purdy Motor Internacional, que atiende las operaciones fuera de Costa Rica; Purdy Motor Costa Rica; y Purdy Motor Otros Negocios Automotrices, que tiene una alianza con MIDAS (franquicia estadounidense de talleres rápidos), y Súper Accesorios<sup>1</sup>.

La consolidación y crecimiento del negocio dentro y fuera de las fronteras de Costa Rica es parte del futuro que la *Gente Purdy* espera, con la certeza de que la fórmula de trabajo honrado y pasión, dentro de una filosofía de mejora continua (*Kaizen*), es la mejor para afrontar los retos que la competencia y el mercado imponen hoy en día (PM, 2008).

## Evolución y características del Sector Automotor en Costa Rica

El sector automotor nacional es un sector muy competitivo. Costa Rica no es país productor, exceptuando las actividades de ensamble de autobuses, por lo que toda la oferta vehicular es

importada de regiones como: Asia, América del Norte, América del Sur y Europa (PROEXPORT, Colombia, 2004:6). La práctica comercial seguida en el país ha sido la de representación exclusiva, donde los distribuidores locales de vehículos adquieren franquicia de alguna marca como estrategia de posicionamiento. Actualmente, en Costa Rica se “comercializan cerca de 60 marcas de vehículos” (Mastroeni, 2008) y más de 15 agencias distribuyen autos nuevos.

Las tendencias de los últimos años evidencian que el mercado automotor se encuentra en aumento, principalmente en los últimos 3 años, por lo que el comportamiento de este mercado es muy variado. En años anteriores, durante el periodo 2000-2002, se da un crecimiento importante que disminuye durante los años 2003-2004 (Proexport, 2004:2). Del año 2005 hasta mediados del 2008, la realidad evidencia que el mercado automotor presenta un franco crecimiento, donde el parque vehicular circulante en el país se ha incrementado a gran escala. Entre los años 2000 al 2005, en Costa Rica existían alrededor de 17.000 y 18.000 vehículos constantes, presentando un promedio anual de crecimiento de un 4% (Proexport, 2004:4). “En el 2006, las ventas aumentan hasta 23.000 automóviles y en el 2007 este número asciende hasta 32.000. Para 2008, se proyectaron ventas aproximadas de hasta 40.000 unidades” (Mastroeni, 2008). Esta situación obliga a las empresas del sector a responder de manera más dinámica, pues a nivel de mercado hay un aumento cuantioso de la oferta de vehículos nuevos y usados.

Sin embargo, la crisis que afecta el mundo desde el año 2008 ha hecho que el mercado esté sufriendo una desaceleración en las ventas desde junio del 2008 y a lo mejor el país vuelva a ventas cercanas a los 18.000 vehículos anuales, como en 2006.

\* Elaborado por la Master Suyen Alonso.

<sup>1</sup> MIDAS es una cadena estadounidense de talleres de servicios rápido con la cual el Grupo Purdy Motor crea una alianza de representación en el país. Con Súper Accesorios se atiende un segmento de comercialización al mayoreo de baterías, bujías y otro tipo de artículos para vehículos



## Vinculaciones del Grupo Purdy Motor con sus principales grupos de interés

Los grupos de interés del Grupo PM son parte de cinco sectores meta que impactan las relaciones y el entorno empresarial y nacional en los que la empresa se desenvuelve. Es necesario anotar que como compañía formalmente no han desarrollado un diagnóstico de grupos de interés; sin embargo, la lógica empresarial y la responsabilidad corporativa del Grupo PM los ha llevado a generar vinculaciones con los siguientes grupos: comunidad, colaboradores, proveedores de servicios y medios de comunicación (Mastroeni, 2008).

El primer grupo de interés es la comunidad. La compañía ha trabajado las relaciones con la comunidad en dos aspectos: prevención y rehabilitación. En prevención, PM es uno de los patrocinadores oficiales del Programa DARE, impartido en escuelas y colegios del país y cuyo centro de atención es la educación contra las drogas. Al año 2007, se llegó a la cifra de 1.000. 000 de jóvenes capacitados por DARE en la lucha contra las drogas. En relación con el segundo tema, la rehabilitación, PM colabora con un albergue denominado ACERPA (Asociación Clínica para la Rehabilitación del Adicto), el cual trabaja con grupos de adictos en general.

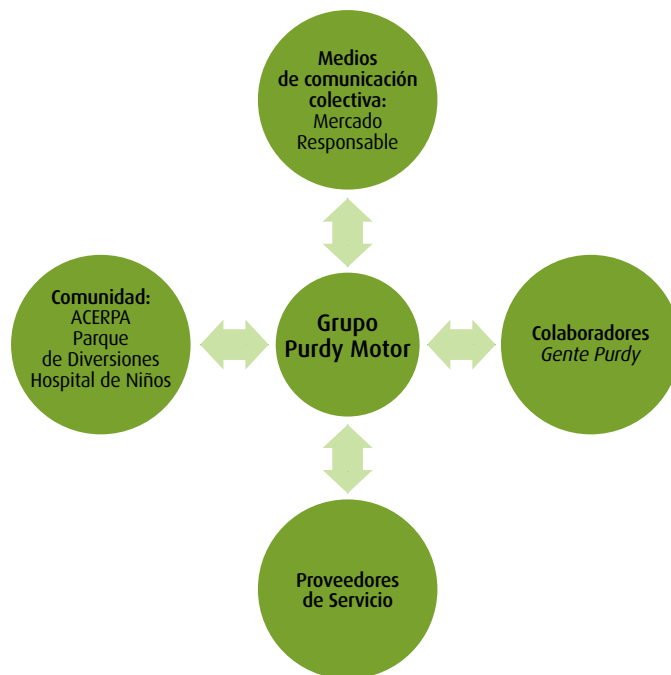
Asimismo, para las comunidades y el país en general, PM se ha orientado a buscar opciones para mitigar el impacto de las emisiones vehiculares a la atmósfera. En este aspecto se han unido esfuerzos con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio Energía, Ambiente y Telecomunicaciones (MINAET), con el objetivo de disminuir el impuesto selectivo de consumo a los vehículos de tecnología híbrida importados al país<sup>2</sup>.

En ese sentido, como parte de las iniciativas ambientales, la empresa cuenta con una finca de conservación y reforestación de 1.000 hectáreas, ubicada en Colorado de Abangares, Guanacaste (Quirós, 2008). A nivel interno, también se maneja un plan de reciclaje, donde los colaboradores se comprometen a estar constantemente reciclando papel, plástico, aluminio. Finalmente, PM también recicla el aceite quemado, el cual es reutilizado por otra empresa. Es importante anotar que el recurso económico resultante de esta práctica es donado a un hogar de niños abandonados.

Otro programa por destacar, relacionado con este grupo de interés, es el de educación vial. En el 2006, se crea el *Programa Conciencia al Volante*, el cual tuvo una duración de un año y el segmento meta eran estudiantes de colegio próximos a obtener su licencia de conducir. El programa abarcaba tanto temas de seguridad vial como de concientización sobre el abuso del licor. Gracias al programa, se logró visitar más de 20 escuelas y colegios del país y se repartió material que informaba a los jóvenes sobre la necesidad de manejar con prudencia en las carreteras.

<sup>2</sup> La alianza generada entre Purdy Motor y el Ministerio de Hacienda se explicará en la sección 3 de este documento.

**Figura 1: Grupo Purdy Motor - Principales grupos de interés**



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

Los colaboradores son otro grupo de interés del Grupo PM. Anualmente, la empresa invierte en capacitaciones y otros recursos para contribuir con la formación y excelencia del recurso humano. PM tiene la filosofía de contribuir con el bienestar del cliente interno (colaboradores), pues esto se refleja directamente con el cliente externo. La compañía se esmera para que los colaboradores trabajen en diferentes áreas de capacitación. El área de desarrollo profesional es donde mayoritariamente se condensan los esfuerzos. En general, todo nuevo empleado de PM tiene un plan de carrera que busca identificar al nuevo colaborador con la compañía. La idea es que el funcionario evolucione hasta llegar a la persona que desea ser en el futuro y se proyecte de manera exitosa.

En relación con los colaboradores, otra de las estrategias utilizadas por la empresa es incentivar a líderes internos de la compañía, a fin de que ellos sean eslabones dinamizadores de grupos y procesos, que permita retroalimentar a su equipo de trabajo. Vale la pena rescatar que Toyota Motor Corporation (TMC) realizó una publicación a escala mundial en la Revista *Best Practices*, donde se recopila la experiencia de trabajo de la *Gente Purdy* Costa Rica (Mastroeni, 2008).

En lo que a proveedores de servicio se refiere, en los últimos años el Grupo PM los ha reunido con el objeto de ofrecer cursos de servicio al cliente, e introducirlos gradualmente en la filosofía del Grupo en aspectos como ética, código de conducta, valores corporativos y apego a la

legislación nacional. Actualmente, se trabaja en un manual de contratación de proveedores para que conozcan y apliquen las buenas prácticas del Grupo en sus lugares de trabajo, y de este modo mejorar las condiciones laborales de sus propios colaboradores.

Finalmente, con los medios de comunicación, se ha manejado una política de mercadeo responsable. Mercadeo Responsable es el canal de comunicación de PM con la sociedad costarricense y encierra las formas de hacer publicidad honesta. Son dos aristas las que dan forma a la publicidad de la empresa. En primer lugar, la sinceridad, en el sentido de no abusar de la publicidad, mediante el ofrecimiento de oportunidades comerciales que en el tiempo no podrían ser sostenibles para la empresa. En segundo lugar, como política interna, PM nunca recurre a la confrontación, ni a la competencia desleal; en esto se resume hacer mercadeo responsable hacia la comunidad (Mastroeni, 2008).

En materia de vinculación con los *stakeholders* de PM, hay retos pendientes, principalmente en lo relacionado con la coordinación formal de las acciones con cada uno de estos grupos.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social (RS) del Grupo Purdy Motor

Las tendencias actuales en materia de responsabilidad social han modificado el mundo de negocios. Hoy en día, las preocupaciones mundiales como el calentamiento global, la deforestación, la contaminación atmosférica y la pobreza, no son materia estrictamente gubernamental, pues las empresas, por medio del mejoramiento de sus relaciones comunitarias y ambientales, contribuyen a socializar estos problemas (Toyota, 2007: 4, traducción



libre). Siguiendo las anteriores consideraciones, la responsabilidad social debe entenderse como el proceso que realizan las compañías, por medio del cual comprenden que su labor no es producir por producir, sino llegar al entendimiento de que están inmersos en una comunidad a la cual deben impactar positivamente. En consecuencia, lo que las empresas hagan a nivel de RS debe tener tres características (Mastroeni, 2008):

1. Debe tener un retorno, tanto en el mediano como en el largo plazo, pues la inversión en la comunidad debe ser palpable y efectiva, sea a nivel de creación de capacidades humanas, de infraestructura, alianzas con el Gobierno, entre otros.
2. Necesariamente, debe estar dentro del giro de negocio de cada empresa. Por ejemplo, las acciones de PM han estado orientadas a la parte de emisiones vehiculares y educación vial, que competen directamente a la realidad en la que trabajan.
3. Debe tener un involucramiento de toda la comunidad. La RS no debe ser una visión personalizada del Gerente o de la Junta Directiva o de algún funcionario de la compañía con fuertes principios sociales. Al contrario, la RS debe impactar a la empresa como un todo. Por ende, el primer paso hacia el camino de RS debe ser la concientización, y la sensibilización del personal de manera que este comprenda las implicaciones del proceso y logre proyectarlo en sus responsabilidades internas y con la comunidad.

Para PM Costa Rica, la responsabilidad empresarial con la sociedad y el medio ambiente han sido prioridades de la compañía. No obstante, al no contar PM con un programa de RS formalmente establecido, no existe una definición al respecto. “Sin embargo, es básico partir de que la Responsabilidad Social, para ser efectiva, debe ser una forma de hacer negocios. La RS no es una política o lineamiento que a la postre se encasilla, hay que reconocer los potenciales de una visión integral de la RS” (Mastroeni, 2008). Para PM, la aplicación de medidas vinculadas con prácticas de RS, sin estar expresamente establecidas en un departamento, se han dirigido hacia:

- Inversión en los colaboradores: Desde hace 10 años, PM tomó la decisión de capacitar al público interno, priorizando trabajar de manera conjunta con este grupo.
- Fortalecimiento de la ética laboral, mediante el código de conducta, que aunque no esté redactado, sí es aplicado ya que todos sus colaboradores reciben capacitación al respecto y portan un pequeño documento que deben consultar antes de realizar cualquier acción. La misma cultura interna de la compañía, las mejoras continuas y el compromiso del mejor servicio con el cliente, hacen que el código de conducta se cumpla.
- Cuidado del medio ambiente: Desarrollar la cultura del reciclaje, reforestación y de mitigación de impactos ambientales.

La ejecución de la RS de PM, por tanto, deberá tener tanto un componente externo de impacto a la comunidad como un componente interno (Quirós, 2008). A nivel externo, iniciativas como Conciencia al Volante y la alianza para introducir automóviles amigables con el ambiente (PRIUS), brindan luces para abstraer las líneas potenciales de trabajo de PM. Concretamente, las áreas por trabajar, son:



1. Seguridad vial.
2. Problemas de contaminación por emisiones vehiculares. PM Costa Rica debe ser un distribuidor responsable y líder en iniciativas verdes, a favor del ambiente.
3. Relaciones comunitarias, especialmente en aspectos educativos (Mastroeni, 2008).

En relación con el componente interno, el tema clave es mejorar el bienestar de los colaboradores de la empresa, pues mientras nuestra gente se encuentre bien, esto se proyectará en el desempeño de PM. Por ello, corporativamente hablando, es tan responsable un empresario comprometido con su país como un empresario que vela por mejorar las condiciones de sus empleados.

No se trata entonces de buscar soluciones a todos los problemas sociales del país, sino, más bien, se trata de sumar pequeñas iniciativas de cada una de las empresas responsables con su entorno y que su equipo de trabajo deseen impulsar

(Quirós, 2008).

## Desafíos de la responsabilidad social del Grupo Purdy Motor

En el corto plazo, el principal reto de PM en materia de RS consiste en realizar el diagnóstico situacional, considerando el instrumento desarrollado de manera conjunta por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). De manera inmediata, lo que se busca es ordenar procesos e identificar focos de impacto. La idea-reto es saber cómo construir un programa de RS con un impacto real (Mastroeni, 2008).

En el mediano plazo, el principal desafío es definir las metas de la responsabilidad social del Grupo Purdy Motor, estableciendo lo que se quiere hacer y el que se busca, a fin de evitar esfuerzos dispersos y efectuar un aporte consistente en el largo plazo.

En el largo plazo, se espera lograr la aplicación de las tres grandes etapas de la responsabilidad social. En primer lugar, la sensibilización de la compañía. En segundo lugar, transformar las prácticas actuales hacia prácticas consistente con la RS y en tercer lugar, involucrar a la comunidad, para que ellos también sean parte de las acciones por ejecutar (Mastroeni, 2008).

El aporte social que cada empresa puede realizar es la principal lección derivada de este proceso de conformación de acciones relacionadas con RS. El hecho de que los socios de la Compañía traten de construir un departamento de RS, continúen invirtiendo en los colaboradores, son indicadores positivos de desempeño. “La finca de reforesta-



ción en Colorado de Abangares, el apoyo para con ACERPA y DARE, el programa de educación vial, son medidas que fueron haciendo consciencia en los socios y en la Junta Directiva del Grupo PM sobre la necesidad de conformar un Departamento de RS, con el objetivo de ordenar todas estas iniciativas y obtener mejores resultados” (Mastroeni, 2008).

Al término del presente informe, la empresa está valorando un estudio hecho por estudiantes del INCAE, para volverse una empresa carbono neutral y, además, empezar a vender productos carbono neutrales.

### Principales reconocimientos del Grupo Purdy Motor

- Mejor distribuidor de Toyota en servicio al cliente en el mundo (varios años)
- Mejor empresario y empresa del año de la Cámara de Comercio e Industria de Costa Rica
- Reconocimiento de Toyota y Daihatsu por alcanzar metas de ventas a escala centroamericana; igualmente en la parte de posventa.

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por el Grupo Purdy Motor.

### III. Alianza para la conservación del medio ambiente: el caso del Grupo Purdy Motor

Cuadro 2:  
Grupo Purdy Motor - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privada
Aliados	Ministerio de Hacienda-Purdy Motor
Objetivo	Disminuir la contaminación en el aire de dióxido de carbono
Año	2005
Actividades	Disminuir el pago del impuesto selectivo de consumo en vehículos de tecnología híbrida

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

#### Toyota Prius en Costa Rica: una iniciativa verde, ¿cómo surge?

Para el año 2007, titulares de los medios de comunicación más importantes del país anunciaban el detrimento de la calidad del aire en San José, indicando con ello que los niveles de contaminación por dióxido de carbono superaron los índices recomendados por la Organización Mundial de la Salud y aumentaron en comparación al año 2006 (AP, 2007). Los expertos atribuyen esta situación al aumento de la flota vehicular en la capital en los últimos 16 años, de un 400%.

Las emisiones de dióxido de carbono en cinco puntos de la capital, superan el máximo permitido de sustancias tóxicas<sup>3</sup>. (Villegas, 2008). Diferentes estudios realizados por el Programa de Contaminantes del Aire de la Universidad Nacional, determinaron que los principales contaminantes del aire son las emisiones vehiculares

(Alfaro, 1999). Para el año 1999, en la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica circulaba el 70% del parque automotor nacional, lo cual generaba un 75% de la contaminación del aire de la capital. Respectivamente, en cuanto al sector industrial, otras formas de contaminación producían el restante 23% y 2% (Alfaro, 1999:2).

El dióxido de carbono es un contaminante generado por la combustión vehicular y provoca alergias, irritación en la piel y problemas respiratorios. Es considerado uno de los principales precursores de la precipitación ácida en las zonas urbanas e industrializadas. Las emisiones provenientes de vehículos y otras fuentes producen una variedad de efectos adversos en la salud y el ambiente

(Villegas, 2008).

Si bien es cierto este no es un problema reciente, ya que desde 1971 las autoridades costarricenses han monitoreado esta situación (Alfaro, 1999), sí resulta preocupante que aun con medidas como

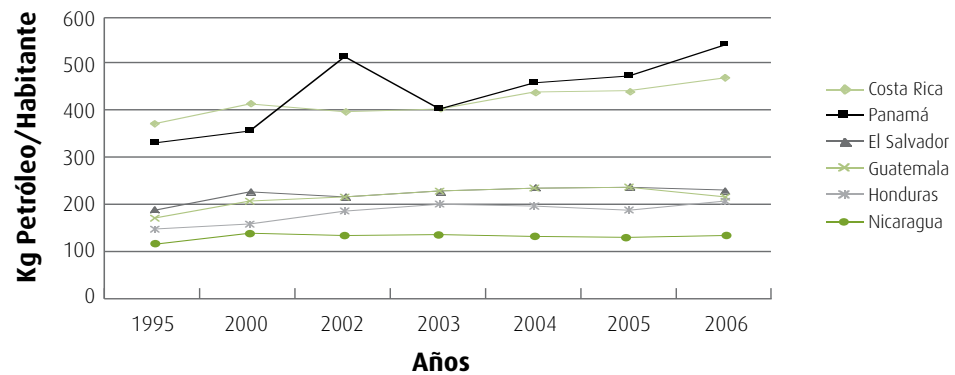
<sup>3</sup> El límite máximo permitido de esa sustancia en el aire es de 40 microgramos por metro cúbico, pero en cinco puntos de la capital el promedio encontrado estuvo entre 40 y 50 microgramos por metro cúbico, según investigaciones de la Universidad Nacional.



la Revisión Técnica Vehicular (RTV), las concentraciones de dióxido de carbono aumenten anualmente. Pese a que desde 1994 existe una normativa especial para el control de emisiones (Decreto Ejecutivo N.º 23831-MOPT-MIRENEM-S) y a que la *Ley de Tránsito* impone la obligación de usar catalizador en los vehículos ingresados al país desde 1995, las emisiones al aire siguen dándose de manera todavía profusa (Idem.).

Otro efecto directo experimentado paralelo al aumento de vehículos en el país ha sido el incremento en el consumo de hidrocarburos. Según estadísticas de la CEPAL, Costa Rica es el segundo país con mayor consumo de hidrocarburos por habitante, superado solamente por Panamá, lo cual se evidencia en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Centroamérica: Consumo de hidrocarburos por habitante (\*) (Kilogramos de petróleo equivalente por habitante)**



Fuente: Elaboración propia, con datos del Anuario Estadístico de la CEPAL. 2006-2007.

El aumento del parque vehicular y el alto consumo de hidrocarburos fueron elementos que agravaron el problema de contaminación en el aire. Esta realidad no era ajena al Grupo PM, “pues como empresa comprendió que el producto que venden emite dióxido de carbono; lo hace desde el proceso mismo de fabricación hasta las emisiones finales que expelen los vehículos” (Quirós, 2008).

A escala mundial, Toyota está tratando de neutralizar y mitigar el impacto de este proceso; así, la familia PM, como representantes de Toyota en Costa Rica, son afines a esta idea, ya que “corporativamente no es honesto vender un bien que no pueda ser neutralizado existiendo la respuesta para hacerlo” (Quirós, 2008). Precisamente, la preocupación del Grupo PM como empresa responsable con el medio ambiente y la sociedad a la que pertenecen, así como la afinidad con las políticas de Toyota Internacional, fueron los factores que impulsaron la introducción de los vehículos Toyota Prius, de tecnología híbrida, en Costa Rica. El norte de la compañía, por tanto, fue emprender acciones concretas que ayudaran a neutralizar las emisiones del producto que venden. El Toyota Prius utiliza tecnología de avanzada, de características híbridas. “Esta tecnología no está disponible en todo el mundo y se comercializa únicamente en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Japón, China y Costa Rica” (Quirós, 2008).

La venta del Toyota Prius en Costa Rica significó un gran esfuerzo por parte del Presidente del Grupo Purdy Motor, el Sr. Javier Quirós. La autorización para comercializar este vehículo en el país era una idea que se venía trabajando con Toyota Internacional por años, haciendo hincapié no solo en la necesidad de mejorar la deteriorada calidad ambiental de la capital, sino, también, el fortalecimiento de la imagen corporativa del Grupo PM (Quirós, 2008). Una vez obtenido el aval, en el año 2002 se inicia el proceso de negociación para incorporar la tecnología híbrida a Costa Rica.

## Proceso de creación de la alianza

Por la magnitud del problema por tratar, cualquier medida que se decidiera impulsar necesitaba aunar esfuerzos de diferentes instituciones del Gobierno Central. Inicialmente, resultaba necesario promover acercamientos con ministerios como el de Obras Públicas y Transporte y el de Salud, dado que el aumento en la cantidad de vehículos directamente ocasionaba tanto problemas de congestión y deterioro de la red vial como problemas de salud, principalmente de índole respiratorio<sup>4</sup> (Quirós, 2008). Al respecto, el primer acercamiento realizado por PM se da con el Ministerio de Salud; no obstante, la propuesta no tuvo aceptación (Quirós, 2008). La lección derivada de esta experiencia demostraba que era necesario posicionar la idea de la tecnología híbrida más a nivel de Gobierno que de sector. Por esta razón, autoridades de PM expusieron la iniciativa del Toyota Prius al presidente de la República de turno, Dr. Abel Pacheco, a fin de iniciar el proceso de conocimiento en la esfera ejecutiva, mostrando evidencia estadística de los beneficios que otros países percibían con el uso de vehículos híbridos.



<sup>4</sup> Para el año 2005, el problema de contaminación del aire en Costa Rica generaba gastos al sistema de salud por unos 280 millones de dólares, según una investigación divulgada en el 2005 (AP, 2007).



En el año 2006, a inicios de la Administración Arias Sánchez, se obtiene el resultado concreto de este proceso. Después de cuatro años de negociación, se da luz verde a la reducción del impuesto selectivo de consumo para los automóviles híbridos, asumiendo como Gobierno compromisos sólidos a favor del ambiente, reduciendo los niveles de contaminación y los impactos del calentamiento global (Quirós, 2008). Con ello, se procuraba demostrar que las emisiones vehiculares se podían neutralizar utilizando instrumentos de política comercial que promovieran la adquisición de vehículos híbridos con menor impacto ambiental.

En la esfera gubernamental, sin duda, una de las dificultades de este proceso de creación de la alianza fue generar confianza en el automóvil, lo que, implícitamente, representó para PM enfrentarse con todo un paradigma en relación con el uso de tecnologías alternativas a las de combustión. Gran parte de la labor de PM consistió en invertir en el mercadeo de este producto, con el objetivo de presentar a la sociedad una alternativa menos contaminante, aunque económicamente más onerosa. Es en este aspecto que se decide evaluar alternativas que permitiera al Toyota Prius ser más accesible a los consumidores.

En este sentido, la estrategia seguida por PM se plasma en dos direcciones. En primera instancia, negociar con el Ministerio de Hacienda la disminución del impuesto selectivo de consumo que grava fuertemente a vehículos “de lujo”, y en segundo lugar, PM tuvo que asumir como empresa

los costos del cambio de paradigma, lo cual significaba vender el vehículo sin margen de ganancia e incluso realizar donaciones del Toyota Prius para difundir las ventajas y la confianza en estos vehículos (Quirós, 2008).

El Gobierno Central, mediante el Ministerio de Hacienda (MH), da su apoyo a la disminución de los impuestos de importación por dos circunstancias. Por un lado, los vaivenes internacionales en el precio del barril del petróleo incidían en el aumento de la factura petrolera nacional. Por otro lado, la disminución del impuesto selectivo de consumo para las tecnologías híbridas no representaba mayor impacto en los ingresos del fisco, principalmente porque la producción de este tipo de automóviles es limitada y será así al menos para los próximos 15 años (Quirós, 2008). Por ejemplo, en Estados Unidos la demanda de estos vehículos es creciente. Un cliente que desee adquirir su Toyota Prius deberá invertir aproximadamente 13 millones de colones (\$US24.000) y esperar 6 meses para obtenerlo. La alta demanda y escasez de unidades también ha llevado a que dueños de Toyota Prius en EE. UU. decidan vender su vehículo usado incluso a un precio mayor que el de un Prius nuevo (Quirós, 2008). Por tanto, aunque PM decidiera introducir masivamente este vehículo, mundialmente, las existencias son escasas. La alianza entre PM y el MH consistió en disminuir el impuesto selectivo de consumo aplicable a vehículos híbridos-eléctricos, con motor eléctrico y convencional de menos de 2000 c/c de un 30% a un 15%. Asimismo, también se decreta eliminar este impuesto para carros nuevos que se desplacen con energía eléctrica.

A escala nacional también se generan acuerdos entre las agencias distribuidoras de las casas fabricantes de vehículos híbridos, como lo son Ford, Audi y Toyota. El acuerdo consistía en regular el número de híbridos mensuales que po-

drían ingresar en el país y de esta forma demostrar al Ministerio de Hacienda que la reducción a los gravámenes en un número específico de autos no impactaría en gran escala los ingresos fiscales del Estado (Quirós, 2008).

Para el Grupo Purdy Motor, asumir el cambio de paradigma se materializó en una estrategia comercial dimensionada en un lapso de cuatro años. Durante los primeros dos años, PM decidió no obtener ganancias sobre la venta de estos automóviles para promover el uso de esta tecnología. Con la disminución de un 50% en el impuesto selectivo de consumo por parte del MH, PM a su vez disminuye el precio de venta del Toyota Prius en ₡4,1 millones. En el año 2006, este híbrido costaba ₡19,3 millones y con esta disminución el Prius se empieza a comercializar a un precio de ₡15,2 millones (Rojas, 2006). Actualmente, “el saldo es positivo y se ha logrado mayor conciencia por parte del consumidor en el uso de vehículos menos contaminantes. En Costa Rica, la demanda de estos vehículos está en aumento y al año 2008 120 Toyota Prius circulan en el país” (Quirós, 2008).

En el ámbito gubernamental, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz fue de los primeros clientes del Toyota Prius. Posteriormente, otras instituciones como el Ministerio de la Presidencia y el Instituto Costarricense de Electricidad también respaldan la compra de esta tecnología.

Además de Ministerios como el de Salud, Obras Públicas y Transporte, Ministerio de la Presidencia, otros actores incorporados en esta alianza fueron la Universidad Nacional (UNA), la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y la Asociación Importadora de Vehículos (AIVEMA). Con la UNA se trabajó el tema de emisiones e impacto ambiental. Con el INCAE, se efectuó un foro sobre la polución en Costa Rica y

el uso de tecnologías híbridas. La estrategia de socialización del Toyota Prius demandó, por tanto, negociar con diferentes grupos para de esta forma aumentar la credibilidad sobre el proyecto.

### Lecciones aprendidas y factores de éxito

En Costa Rica, generar procesos de cooperación entre el sector público y el privado es un tema poco claro, especialmente porque el espíritu de “la filantropía cultivado por años por medio de donaciones directas todavía necesita ser superado. El reto en sí es salir de la filantropía y dar el paso hacia la responsabilidad corporativa” (Mastroeni, 2008).

En el caso de la Alianza entre PM y MH las negociaciones demostraron que al momento de presentar propuestas de impacto nacional, primero es básico crear canales de comunicación con el Gobierno Central y trabajar, posteriormente, en sectores específicos, como Salud y Turismo por ejemplo, a fin de ir formando canales de diálogo con estas instancias y otros agentes representativos; como en este caso se da con la academia. A su vez, el cambio de paradigma en relación con el uso del Prius significó reeducar a la sociedad sobre el uso de nuevas tecnologías amigables con el ambiente. Este cambio no solo se aplica a nivel de consumidor, sino, también, en el área empresarial y gubernamental. Finalmente, se debe recalcar que el posicionamiento de PM en el país fue otro factor clave de éxito para la consecución de esta alianza. En Costa Rica, las marcas distribuidas por PM y la solidez empresarial jugaron un papel clave al momento de buscar aliados que creyeran y apoyaran este proyecto.

“La principal enseñanza de un proceso de negociación de más de cuatro años, sencillamente se resume en tener seguridad en el proyecto, pues



la burocracia gubernamental está presente y las presiones de diferentes sectores, es latente. Sí, fue un proceso políticamente desgastante, pero necesario pues al final siempre es posible impactar a la sociedad con una buena idea” (Quirós, 2008).

### Desafíos para el futuro de la Alianza

A escala gubernamental, los resultados obtenidos son satisfactorios para las partes involucradas. El principal reto de esta alianza para los próximos cinco años, consiste en mejorar las condiciones de in-

greso de vehículos ecológicos al país, dado que los rápidos cambios tecnológicos y los avances en materia de iniciativas con menor impacto ambiental.

En este periodo, el Grupo Purdy Motor espera introducir en el país otra nueva tecnología denominada *Plug In*. “Esta tecnología es un híbrido, mucho más avanzado que Prius, ya que el Plug In es un carro autosuficiente, recargable en las casas de los consumidores, con una autonomía de 100 kilómetros sin que utilice el motor de combustión interna. Esto resulta mucha más económico, porque el motor de gasolina es tan pequeño, que se llena con un tanque de 2 ó 3 galones como máximo” (Quirós, 2008). En este sentido, el desafío será validar la estrategia de PM en cuanto a la aceptación de los vehículos híbridos por parte del Gobierno, la sociedad y las empresas. “Es probable que nuevamente se necesite trabajar aún más la confianza en estos autos que presentan un sistema más sofisticado que el Prius, y por tanto, la empresa deberá asumir parte de los costos de introducción de la nueva tecnología” (Quirós, 2008).

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

Cuadro 3:  
Grupo Purdy Motor, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Meta Sectorial	Indicador*	Contribución*
Posicionar la Agenda de Cambio Climático como una agenda prioritaria nacional e internacional	N.º de toneladas de emisiones de CO <sub>2</sub> reducidas	Al usar un automóvil híbrido, se disminuye la emisión de CO <sub>2</sub> en una tonelada, comparado con cualquier otro automóvil

\*No se encuentran especificados en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar la meta sectorial del Gobierno. Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por Grupo Purdy Motor.

## V. Conclusiones

El proceso de negociación que resulta de la alianza entre Purdy Motor y el Ministerio de Hacienda, es un ejemplo de cómo el sector privado puede impulsar iniciativas de cooperación con el sector público en un tema donde esfuerzos aislados tendrían problemas en lograr resultados concretos. En este caso, los intereses de ambos sectores estaban claramente establecidos, además de que convergían en el marco del programa nacional “Paz con la Naturaleza”, iniciativa impulsada a mediados del 2007 por el Gobierno para luchar contra los procesos de degradación ambiental.

En este caso, una negociación para disminuir el impuesto selectivo de consumo era clave para promover la importación y el uso de este tipo de tecnología vanguardista, con el fin de que los consumidores que tengan la posibilidad, de contrarrestar la grave contaminación de la combustión de hidrocarburos que producen los automóviles.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Mastroeni, Luis (2008). Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial. Grupo Purdy Motor. Comunicación Personal. Costa Rica
- Quirós, Xavier (2008). Presidente. Grupo Purdy Motor. Comunicación personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- Alfaro, Rosario (2001). “Contaminación del aire en la capital”. Revista mensual Ambientico. N° 93, junio. Universidad Nacional. Costa Rica. <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/93/alfaro.htm>
- Associated Press (AP) (2007). “Aumenta contaminación en capital costarricense”. Periódico La Nación, 13 de febrero. Costa Rica. [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/febrero/13/ultima-sr995089.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/febrero/13/ultima-sr995089.html)
- Proexport Colombia; Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). (2004). *Estudio de Mercado Costa Rica*. Sector Automotor. [www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8754&IDCompany=16](http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8754&IDCompany=16)
- Purdy Motor (2008). “Reseña Histórica y Perfil Corporativo”. Costa Rica [http://www.toyotacr.com/perfil\\_corporativo.aspx](http://www.toyotacr.com/perfil_corporativo.aspx)
- Rojas, José (2006). “Bajan precio de vehículos híbridos y motocicletas”. Periódico La Nación, sección Economía. 23 de mayo. Costa Rica [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/mayo/23/economia0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/mayo/23/economia0.html)
- Toyota (2007). *Reporte de Sostenibilidad*. Toyota. Japón. [http://www.toyota.co.jp/en/environmental\\_rep/07/download/index.html](http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/07/download/index.html).
- Villegas, Jairo (2008). “Sustancias tóxicas superan niveles permitidos en cinco sitios. Empeora contaminación del Aire en San José”. Periódico La Nación, sección El País. 21 de mayo. Costa Rica [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2008/mayo/21/pais1544915.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2008/mayo/21/pais1544915.html)



# Grupo ICE:

## Soluciones Tecnológicas para un Desarrollo Sostenible

### I. Perfil organizacional del Grupo ICE

Cuadro 1:  
Ficha técnica Grupo ICE, 2009

Año de Fundación	1949
Tipo	ICE: institución Autónoma Costarricense de Derecho Público, dueña de la CNFL y RACSA
Servicios	Electricidad y Telecomunicaciones
Ubicación casa matriz	Sabana Norte, San José.
Entorno	Nacional
Colaboradores	24.000

Fuentes: Elaboración propia, con base en documentos otorgados por el Grupo ICE.

El Grupo ICE actualmente está constituido por tres empresas: el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y la Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA S. A.).

El Grupo sirve a los mercados de las industrias eléctricas, de telecomunicaciones y de la información (infocomunicaciones). Desempeña un rol muy significativo en la economía y en el desarrollo nacional, y posee influencia decisiva en los ámbitos político/técnico/financiero de cada una de sus áreas de desempeño.

Gracias a su labor, Costa Rica es uno de los países de Latinoamérica con mejores índices en materia de electrificación: la cobertura eléctrica alcanza al 99% de la demanda, 90% de las viviendas rurales y 100% en las zonas urbanas. Actualmente el Grupo ICE tiene la capacidad instalada de producir 1.932,69 Mega Watts (79,27%) de electricidad. También posee activos de generación hidroeléctrica, termal, geotermal y eólica.

Más del 75% de la producción eléctrica es por medio de fuentes limpias y renovables

En el sector de las telecomunicaciones, al año 2008 se atendía a un parque telefónico de 22.990 con una densidad de 5,01 por cada 1000 habitantes, llegando hasta las comunidades más alejadas de zonas rurales y territorios Indígenas.

\* Elaborado por, la Licenciada Laura Sariego Kluge y el Máster Jorge Sariego Mac-Ginty.

**Cuadro 2:**  
Indicadores de telecomunicaciones en Costa Rica.  
(2006-2008)

Indicador	2006	2007	2008
Clientes del sistema telefónico nacional	952.378	982.575	1.015.046
Clientes del sistema celular	1.544.500	1.844.500	1.944.897

Fuente: Programa Estado de la Nación

Respecto al acceso al Internet, para el 2008, “el 39% de la población del país utilizaba Internet, es decir, un millón seiscientos mil personas aproximadamente (en el 2007 era el 35%, en el 2006 el 26%, en el 2005 el 22%, y en el 2004 un 20%). El promedio mundial es del 21% de la población” (Zaragoza, 2008)

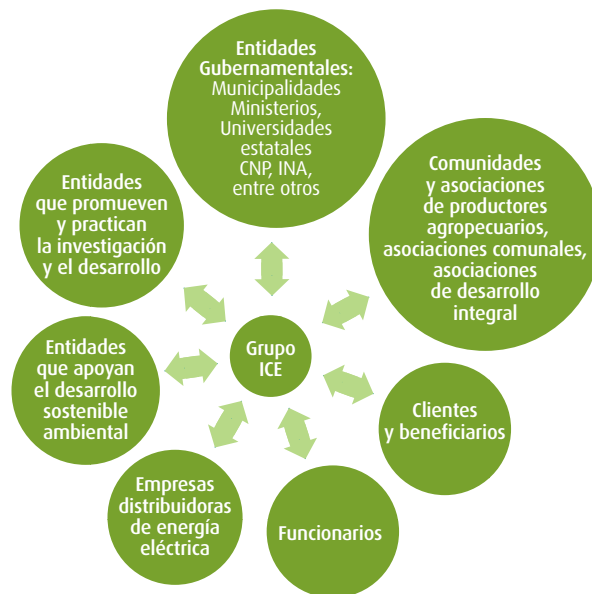
### Vinculación del Grupo ICE con sus principales grupos de interés

Por su naturaleza de institución autónoma del Estado, los principales grupos de interés del Grupo ICE son siete, como se muestra en la figura 1.

Con relación a las empresas distribuidoras de energía eléctrica, son un grupo de interés que apoya la gestión del Grupo ICE en este ámbito, por lo cual es de suma importancia mantener canales de comunicación claros y transparentes, velar por su gestión y asegurar que se cumple con la calidad esperada del servicio.

Con relación a los funcionarios, el ICE mantiene una política para capacitar su recurso humano con más y mejores competencias y comprometidas con el cliente.

**Figura 1:**  
Grupo ICE – Principales grupos de interés



Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por el Grupo ICE.

La importancia de la satisfacción de los clientes, transforma a este grupo de interés en uno donde radica la esencia del enfoque competitivo del Grupo ICE. Por ello, su política institucional está orientada hacia el entendimiento de que su principal ventaja competitiva es el acceso al cliente. Esto va aunado con proveer servicios con los mejores estándares de la industria. Es importante resaltar, que el Grupo ICE mantiene una tarifa escalonada de acuerdo a las zonas donde se brinda el servicio de electricidad, favoreciendo a las de menor desarrollo relativo. Asimismo, lleva servicios a zonas rurales de difícil acceso donde no es rentable invertir ya que la población es tan escasa, que nunca se recuperará la inversión.

Por su lado, las organizaciones de las sociedad civil, llámense Asociaciones de desarrollo integral, agrupaciones de productores, o de mujeres, entre

otros, llegan a ser un socio estratégico del Grupo ICE a la hora de realizar sus proyectos de conservación de cuencas hidrográficas o de construcción de infraestructura para la producción de electricidad. Es una relación ganar-ganar, donde el Grupo ICE cumple su misión con el desarrollo sostenible de las cuencas y los miembros de estos grupos y comunidades, obtienen insumos en forma de capacitaciones, asesorías, monitoreo e inclusive equipo para mejorar su situación socio económica y facilitar la protección del medio ambiente.

Por último, el trabajo de coordinación interinstitucional que realiza el Grupo ICE para la realización de todos sus proyectos, es de suma importancia para asegurar el éxito de los impactos esperados. Por lo cual, se vela que la relación con este grupo de interés sea transparente y constante.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social del Grupo ICE

Las tres empresas que constituyen el Grupo ICE tienen en común su vocación de servicio público. Esta vocación nace del Decreto - Ley No.449 del 8 de abril de 1949 que creó al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Sus bases ideológicas se encuentran en el documento *Plan General de Electrificación de Costa Rica*, cuyo texto deja claro que el ICE no fue creado como una empresa de electricidad más, sino que fue concebido como motor del desarrollo nacional, encargado de proteger y desarrollar los recursos naturales, la soberanía nacional sobre los mismos y el bienestar del pueblo de Costa Rica. Vale la pena destacar, además, que el Decreto-Ley asigna al ICE la responsabilidad de hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y



financieros, modelos de eficiencia que sirvan de norma a otras instituciones costarricenses, lo que revela la función estratégica que se otorgó a la nueva institución.

También es necesario resaltar que desde sus orígenes el ICE ha trabajado intensamente en capacitar a su personal, en estimular su sentido de pertenencia a la institución, en desarrollar su vocación humanista, y desempeñarse con altos estándares de calidad.

Con relación a su responsabilidad ambiental, específicamente vale la pena destacar una generalidad de la política ambiental del Grupo ICE, la cual plantea que la institución “planifica y ejecuta sus actividades con base en el principio de desarrollo sostenible; su gestión se realiza con una actitud de conservación, protección, recuperación y uso responsable del medio ambiente” (extracto de política ambiental del Grupo ICE).

Los principios, que rigen esta política en resumen, establecen que en todas las actividades y toma de decisiones del Grupo deben considerar como elementos fundamentales, variables ambientales, sociales y económicas; asimismo, destacan la importancia de mantener una relación armoniosa y transparente con el entorno social, en especial con las comunidades y grupos relacionados directamente con las obras o actividades de la Institución, respetando la diversidad étnica y cultural de cada población; otro de los principios, consiste en garantizar que las empresas

que ejecuten obras o actividades para la Institución, cumplan con las normas y prácticas de protección ambiental y social establecidas por el Grupo.

Por último, un principio de suma importancia para lograr que se cumplan los fines de sostenibilidad por los cuales vela el Grupo ICE, enuncia que se deben aplicar las mejores prácticas que prevengan, mitiguen, restauren o compensen los daños ambientales y sociales; y que hay que colaborar en la conservación y recuperación del medio ambiente, primordialmente en las áreas de interés para lograr los fines de la Institución. Por ejemplo, la limpieza y conservación de los ríos, ya que con su agua se produce más de la mitad de la energía eléctrica. Para lograr esta preservación en el tiempo, se han tenido que realizar acciones sistémicas que atiendan todos los ángulos que pueden afectar la calidad y la cantidad de agua que corre por los ríos. Es por esto que el accionar del Grupo ICE se ha extendido hasta la limpieza de sedimentos en las cuencas, reforestación para evitar deslizamientos y por ende la producción de sedimentos, como también a incluir capacitaciones a los agricultores en producción agrícola más limpia para evitar la contaminación del agua; y a los ganaderos, la facilitación de maquinaria para cortar el pasto con el fin de que mantengan a los animales encerrados y alimentarlos *in situ*, con el fin de disminuir las áreas de pastoreo y reforestar; entre otras decenas de actividades.

Por otro lado, las dos entidades que fueron luego compradas por el ICE a la empresa privada –CNFL y RACSA S. A.- se incorporaron a la ideología y modelo de gestión del ICE, el cual representa una forma de entender y de llevar a la práctica su responsabilidad social. Adicional a tener programas en conjunto, cada empresa también tiene sus propios programas de responsabilidad social. Por ejemplo en el caso de la CNFL, algunos de estos programas se relacionan con la recolección de más de 6000 toneladas anuales de basura de la Cuenca baja del Río Virilla; o con los procesos de educación ambiental

permanente (seguimiento cada seis meses a los procesos de formación) a docentes de cuarenta escuelas de la Gran Área Metropolitana. Por otro lado, RACSA S. A. ha instalado servicios de Internet para cooperar con diferentes entidades tanto públicas como privadas que buscan lograr un impacto social. Un ejemplo de un proyecto de colaboración es con la Asociación para el Desarrollo del Espíritu Emprendedor con Responsabilidad Social y Ambiental (ASEDER) e Intel en Península de Osa, al sur del país. El proyecto plantea que el contar con áreas dotadas de acceso a Internet permite impartir una educación ambiental acorde a los ideales de conservación del área, así como incentivar la construcción sostenible de edificaciones locales. Intel donó un laboratorio de cómputo y RACSA S. A. ha colaborado con el acceso a Internet desde noviembre de 2007.

Específicamente, en el caso del ICE, éste cuenta con un sinnúmero de proyectos de responsabilidad social, aparte de sus acciones diarias que también se enmarcan en este concepto. Todos están relacionados con la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad social y económica de las comunidades cercanas a las cuencas hidrográficas.

A continuación se presentan algunos proyectos que se enmarcan en el programa Modelo de Peñas Blancas del Grupo ICE. La puesta en práctica de estos, tienen dos componentes de significación: primero, la labor interinstitucional, que es una forma de concretar, trabajando en equipo, la responsabilidad social del Grupo ICE, y segundo, la participación activa de los beneficiarios en calidad de aliados, con deberes y responsabilidades complementarias a las del sector público organizado para cada proyecto.

Para los efectos de ilustrar con ejemplos prácticos dicho enfoque de trabajo, que supera o busca superar las distancias entre las instituciones estableciendo mecanismos de coordinación para el diseño y operación de acciones conjuntas entre ellas y con las comu-

nidades y sus organizaciones, se cita a continuación, un conjunto de proyectos liderados por el Grupo ICE presentados por tema; todos se enmarcan en los conceptos del desarrollo sostenible, y cumplen con las características enunciadas en el párrafo anterior.

Se aclara que la información incluida es una síntesis de la disponible, que puede obtenerse completa en el sitio Web del Grupo ICE o directamente en sus departamentos especializados.

### Proyecto Modelo Peñas Blancas<sup>1</sup>

#### Área Agrosilvopecuaria

1. Invernaderos Comunes
2. Efectos del componente arbóreo (*Gliricidia sepium* y *Erythrina berteroana*) sobre las características físicas, químicas y biológicas del suelo.
3. Acciones conjuntas y estrategia de promoción, capacitación e investigación.
4. Capacitaciones en aspectos agroconservacionistas y productivos.

#### Área Social

1. Construcción del Salón Multiuso de la comunidad de La Lucha de La Tigra, San Carlos.
2. Compra de área de recarga acuífera. Asociación de Acueducto de la Lucha
3. Reconstrucción del Puente Colgante de la comunidad de Playones de Cutris, San Carlos.

#### Área de Educación Ambiental

1. Módulo de Educación Ambiental.
2. Prácticas de especialidad con estudiantes de universidades y manejo de Desechos Sólidos.
3. Apoyo a proyectos relacionados con el Manejo de Desechos Sólidos.

#### Área Forestal

1. Pago de Servicios Ambientales
2. Especies forestales y de interés biológico.

A continuación, se presenta el detalle resumido de los proyectos, según área.

<sup>1</sup> Fuente: Marco Jaubert Dirección General UEN PYSA Grupo ICE

### A. Área Agrosilvopecuaria

#### Proyecto 1.

**Invernaderos Comunes (producción de hortalizas en ambientes protegidos), (duración, 3 años).**

#### Objetivos:

- Estimular un tipo de producción intensiva y eficiente sin dejar plaguicidas en los productos hortícolas y en aguas residuales; evitar el uso de fertilizantes químicos. Propiciar la conservación del suelo evitando de erosionarlo. Producir un efecto espejo hacia otros productores.
- Capacitar al grupo de mujeres activas del Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU) y a la Asociación de Productores de San Juan de San Isidro. Diseñar y construir invernaderos, sistemas de riego y otros. Investigar y validar materias relacionadas con la producción de hortalizas en ambientes protegidos. Supervisar la producción de hortalizas de las Asociaciones para demostrar las ventajas productivas y de protección ambiental de la misma.

#### Participantes:

- Asociación de Mujeres Activas del INVU de Peñas Blancas, la Asociación de Productores Agrícolas de San Juan de Peñas Blancas; Grupo ICE e Instituto Tecnológico de Costa Rica; Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consejo Nacional de Producción, Comercios locales.

**Proyecto 2.**

Efectos del componente arbóreo (*Gliricidia sepium* y *Erythrina berteroana*) sobre las características físicas, químicas y biológicas del suelo (duración, 3 años).

**Objetivo**

- Contar con alternativas de manejo sistemas agroforestales que mejoren la condición física y química de los suelos, la producción y el valor nutricional de biomasa de la gramínea y biomasa total, así como la dinámica poblacional de lombrices en el sistema (parcelas demostrativas, zona húmeda norte de Costa Rica).

**Participantes**

- Productores pecuarios de la cuenca del río Peñas Blancas y de otras zonas del país con condiciones similares; Grupo ICE.

**Proyecto 3.**

Acciones conjuntas y estrategia de promoción, capacitación e investigación. (duración indefinida).

**Objetivo**

- Contribuir a solventar problemas ambientales y agroproductivos en fincas de productores líderes para que sirva de modelo para otros productores de la Cuenca. Trabajo interinstitucional. Formular y ejecutar proyectos con asociaciones de productores y comunidades

**Participantes**

- Productores agropecuarios independientes, asociaciones de productores, comunidades, Grupo ICE, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); Consejo Nacional de la Producción (CNP); Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Municipalidad local; Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

**Proyecto 4.**

Coordinación de la planificación de proyectos comunales (duración indefinida).

**Objetivos**

- Implementar programas de extensión, investigación y de agroconservación en fincas y comunidades. Realizar trabajo interinstitucional para promover, capacitar e investigar para el beneficio de las comunidades de la cuenca y el mejoramiento ambiental de la misma. Formular y ejecutar proyectos con Asociaciones de productores y comunidades.

**Participantes**

- Comunidades, asociaciones de productores, Grupo ICE, Consejo Nacional de la Producción y Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Proyecto 5. Capacitaciones en aspectos agroconservacionistas y productivos (duración indefinida).****Objetivos**

- Asesorar y capacitar a los productores de la zona en temas de agroconservación y mejoramiento productivo tales como: agricultura orgánica, conservación de suelos, abonos orgánicos, uso y producción de forrajes, hidroponía, manejo eco turístico del bosque, entre otras. Contribuir a la organización de los productores. Servir de puente entre productores e instituciones de enseñanza. Complementar acciones concretas de agroconservación que se realizan en las unidades de producción.

**Participantes**

- Productores agropecuarios independientes, Asociaciones y sociedades de productores, Comunidades y Grupo ICE

**B. Área Social**

Los proyectos incluidos en el Área Social se orientan a la autogestión y aprendizaje autosuficiente de grupos organizados de las comunidades que influencia el GRUPO ICE.

**Proyecto 1.**

Construcción del Salón Multiuso de la Comunidad de La Lucha de La Tigra, San Carlos (sin fecha de término).

**Objetivos**

- Promover el desarrollo social, económico y cultural de los habitantes de la Comunidad de La Lucha. Capacitar en la formulación del proyecto de construcción de un Salón Comunal. Fortalecer las organizaciones de la Cuenca.

**Participantes**

- Comunidad de La Lucha de La Tigra, San Carlos; Departamento de Edificaciones Nacionales del Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) y el Grupo ICE

---

**Proyecto 2.****Compra de área de recarga acuífera (sin fecha de término).**

---

**Objetivos**

- Adquirir el terreno donde se ubica la naciente del área de recarga acuífera que asegure la cantidad y calidad del recurso hídrico que abastece al Acueducto Integrado de la Lucha Javillos, El Molino, San Pedro y La Vega.

**Participantes**

- Organizaciones Comunales, Grupo ICE, Centros Educativos, Puestos de Salud y microempresas de los poblados.
- 

**Proyecto 3.****Reconstrucción del Puente Colgante de la Comunidad de Playones de Cutris, San Carlos (sin fecha límite).**

---

**Objetivos**

- Construir un Puente Colgante de 120 metros de longitud sobre el Río San Carlos para que los vecinos de Playones tengan acceso a las comunidades de San Marcos y Boca Arenal de San Carlos, así como a los servicios públicos en estas disponibles. Continuar con los proyectos en pro de la preservación de la cuenca del río San Carlos.

**Participantes**

- Comunidades de Playones de Cutris, San Carlos y Grupo ICE
- 

### C. Área de Educación Ambiental

**Proyecto 1.****Módulo de Educación Ambiental (duración, 3 años).**

---

**Objetivos**

- Elaborar un Módulo de Educación Ambiental que facilite la inserción del tema (problemática y soluciones). Generar una herramienta para los docentes que les permita aplicar como eje transversal la Educación Ambiental en la Educación Formal. Dar seguimiento al Programa de Educación Ambiental del ICE, tanto de la Unidad de Cuenca del Río Peñas Blancas (UCPEÑAS) como de lo que fue la Unidad de Cuenca del Río Sarapiquí (UCSARA). Extender las actividades de Educación Ambiental a todas las escuelas dentro de la cuenca y en zonas de prioridad para el ICE, así como a todos los estudiantes II ciclo de estos centros educativos.

**Participantes**

- Ministerio de Educación Pública (MEP), Docentes de II ciclo de las escuelas pertenecientes a la subcuenca del río Peñas Blancas y la cuenca del río Sarapiquí; Grupo ICE
- 

**Proyecto 2.****Prácticas de especialidad con estudiantes de universidades y manejo de Desechos Sólidos (duración, un año).**

---

**Objetivos:**

- Estudiar la factibilidad de desarrollar un plan de manejo de desechos sólidos en la comunidad de San Isidro de Peñas Blancas. Dar seguimiento al Programa de Manejo de Desechos Sólidos que se ha desarrollado en los centros educativos involucrados en el Programa de Educación Ambiental de la UCPEÑAS, así como propagar este proyecto al resto de las comunidades. Minimizar el impacto ambiental que genera el mal manejo de los desechos en la zona (quemados, entierros, botaderos, etc.).

**Participantes**

- Grupo ICE, Asociaciones de Desarrollo y comunidades de San Isidro de Peñas Blancas, Chachagua, Centros Educativos. Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU), Universidad Nacional (UNA), Concejo de Distrito de San Isidro de Peñas Blancas y Asociación de Mujeres Ambientalistas de Florencia.
-

## D. Área Forestal

### Proyecto 1.

#### Pago de Servicios Ambientales

##### Objetivos

- Reducir el impacto ocasionado a las fuentes de agua por el aporte de sedimentos debido al desarrollo de prácticas productivas en áreas no adecuadas, así como favorecer la conservación y el incremento en la cobertura boscosa debido a la tala ilegal y a la expansión agrícola y ganadera.
- Promover alternativas productivas que impulsen el manejo de los recursos naturales, mediante la implementación de proyectos de Pago de Servicios Ambientales (PSA), en las modalidades de Protección de Bosque, Sistemas Agroforestales (SAF) y reforestación.
- Elaborar los planes de manejo, seguimiento, control, promoción y administración de los proyectos en la cuenca del río Peñas Blancas.
- Desarrollar los respectivos proyectos, además promover, asesorar, regir y hacer seguimiento a su ejecución.

##### Participantes

- Propietarios de bosque que no se encuentren en áreas protegidas, así como todos aquellos dueños de fincas que posean actividades agrícolas y ganaderas; Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO); Ministerio de Ambiente Energía y Telecomunicaciones (MINAET); y Grupo ICE

### Proyecto 2.

#### Especies forestales y de interés biológico (duración permanente).

##### Objetivos

- Incentivar la recuperación del bosque de galería, nacientes, áreas degradadas, así como de potreros en la parte media y baja de la cuenca del río Peñas Blancas mediante el aporte de árboles de especies nativas, que ayuden a mejorar la estructura del suelo, cobertura forestal y al aporte de fuentes alimenticias a la fauna asociada a estos ambientes. Producir a través del vivero de la Unidad de Cuenca del río Peñas Blancas (UCPEÑAS) 150 mil árboles anuales de no menos 15 especies nativas para la recuperación de estas áreas.

##### Participantes

- Grupo ICE; Municipalidades, Asociaciones de Desarrollo Comunal, Asociaciones Administradoras de Acueductos, Centros Educativos, empresas públicas y privadas, público en general; Universidad Estatal a Distancia (UNED) y UCPEÑAS.

## Beneficios para el Grupo ICE y sus grupos meta

Todos los proyectos resumidos anteriormente, conllevan a beneficios específicos para el quehacer del Grupo ICE y de sus grupos meta. En específico para el Grupo ICE, se pueden agrupar en cinco categorías, todas bajo la sombrilla de asegurar la sostenibilidad de las fuentes renovables de energía. En resumen, se tienen aquellos beneficios relacionados con:

- a) La conservación del medio ambiente: incluye, entre otros, la preservación de ecosistemas; la protección, control y mejora de la calidad del recurso hídrico; la gestión de residuos sólidos; la
- b) La calidad de vida de las comunidades aledañas a las cuencas. Por ejemplo, el fomento de participación de los habitantes; los procesos de capacitación; el desarrollo del recurso humano y el fortalecimiento organizacional de los grupos comunales.
- c) La mejora de las relaciones entre el Grupo ICE e instituciones o Asociaciones de la sociedad civil, para facilitar y agilizar las labores conjuntas.

reducción de la sedimentación en ríos; la mitigación de la emisión de gases invernadero; el mejoramiento ambiental de las fincas aledañas; la reducción de tala ilegal de árboles; la capacitación de productores en acciones agroconservacionistas; y la educación ambiental a niños y jóvenes.

- d) El cumplimiento de acuerdos del Tribunal Ambiental Administrativo.
- e) La mejora de la imagen del Grupo ICE.

Por otro lado, los beneficios a los grupos meta, se pueden agrupar en dos categorías principales. Aquellos beneficios que:

- a) Promueven el desarrollo comunal, por ejemplo, mediante: el trabajo conjunto de sus habitantes; el incremento de la cantidad y calidad de su producción; la creación de fuentes de trabajo.
- b) Se relacionan con la protección de los recursos naturales de la comunidad: esto incluye que los docentes cuentan con instrumentos de educa-

ción ambiental y que los estudiantes de centros educativos desarrollan programas de manejo de desechos. Asimismo, incluye el beneficio de lograr la apropiación de los proyectos ambientales por parte de las comunidades, como lo son los relacionados con la recolección y trasiego de material de reciclaje a los centros de acopio, y el controlar la disposición que se le da los desechos de la zona (quemar, enterrarlos, botarlos, etc.).

Finalmente, vale la pena destacar que la responsabilidad social del Grupo ICE está incorporada en su cultura corporativa, en otras palabras, concibe el ser socialmente responsable, como su forma de hacer negocios.

### Cuadro 3: Grupo ICE - Caso de la Cuenca de Sarapiquí

La Unidad de Cuenca del Sarapiquí se creó en el año 2001 con el fin de viabilizar socialmente al Proyecto Hidroeléctrico Cariblanco. Durante este proceso empezó a interactuar con los diferentes actores de la zona y actualmente cuenta con un equipo profesional que lleva adelante acciones concretas en las fincas tales como instalación de biodigestores, bancos de forraje, producción de abono orgánico a partir de lombrices, establecimiento de viveros para la producción de especies principalmente forestales, un proyecto de educación ambiental que incluye charlas, clubes ecológicos, proyectos de reciclaje, monitoreos biológicos y otras acciones similares. Todo esto con el fin de elaborar un plan de manejo integral y participativo y de colaborar con mejorar la calidad, cantidad y continuidad del agua utilizada por el ICE en la generación hidroeléctrica. A pesar de que el ICE es un usuario más dentro de la cuenca, ha tenido un papel muy importante en las acciones de manejo de cuenca que se ejecutan, coordinando con otros actores y apoyando los procesos.

#### Resultados

En el área Agropecuaria se cuenta con 1185 productores capacitados en temas relacionados con agricultura conservacionista, 88 fincas agroconservacionistas, 82 biodigestores instalados y funcionando, 1476 toneladas de desechos orgánicos de origen animal por año que no se depositan en los cuerpos de agua, 38 bancos de forraje establecidos, muy buenas relaciones interinstitucionales con el MAG, Universidades, Red Nacional de Agricultura conservacionista, Instituto de Desarrollo Agrario, Asociaciones de productores, Consejo Nacional de Producción, municipalidades entre otros.

Se han realizado más de 15 giras demostrativas a las actividades de campo, participación en la producción de materiales divulgativos, firma de un convenio de cooperación interinstitucional, en el Área Social, 9 escuelas recibiendo educación ambiental relacionada con el tema de cuencas, 32 docentes participando en el proceso, 14 campañas de reciclaje realizadas, se han realizado 9 actividades de intercambio entre escuelas, se impartieron 40 charlas con la participación de 542 personas, 880 Kg. de material reciclado y comercializado, en el Área Forestal 9775 árboles forestales producidos en 2 viveros, 3200 Kg. de boñiga procesada y convertida en fertilizante orgánico con lombrices rojas californianas.

Fuente: (González, 2002)

### III. Alianza para el desarrollo sostenible: el caso del Grupo ICE y la tecnología en el programa Mastatal Corredor Biológico paso las Lapas

Cuadro 4:  
Grupo ICE - Resumen de alianzas

Tipo	Público-Privada
Aliados	Municipalidades, Asociaciones de desarrollo integral, empresas privadas, ministerios, instituciones gubernamentales, universidades, cooperativas, grupos organizados de la sociedad civil.
Objetivo	Promover el desarrollo sostenible de comunidades rurales de difícil acceso por medio de soluciones tecnológicas integrales.
Años	2008
Actividades	Colocación de enlaces inalámbricos de banda ancha, instalación de teleaula, Internet, telefonía, conservación y recuperación del medio ambiente, infraestructura, entre otras.

Fuente: Elaboración propia, con base en (Jaubert, 2008)

El grupo ICE se ha caracterizado en 60 años por ser un ente catalizador de alianzas con diferentes actores de la sociedad, donde propone e implementa soluciones integrales para el desarrollo sostenible del país. *Una solución tecnológica para un desarrollo sostenible: Mastatal Corredor Biológico paso las Lapas* es un programa que involucra a más de 30 organizaciones públicas y privadas<sup>2</sup> para beneficiar a 26 comunidades<sup>3</sup> con, en un inicio, electrificación, Internet, tele aula y telefonía. Sin embargo, por las necesidades identificadas en la zona, también se incluyó un proceso de desarrollo social en las comunidades incluidas dentro del Corredor Biológico Paso de Las Lapas. Para lo anterior, se están desarrollando actividades relacionadas con: viveros forestales para recuperación de bosque, producción ornamental, mariposarios (exportación – turismo), ecoturismo, programas de educación ambiental, centro de acopio

(manejo de desechos), programas agrosilvopastoriles, ferias ambientales, infraestructura vial, diseño e implementación de zoológico virtual, infraestructura en el parque nacional La Cangreja, incentivo educación formal (tecnología), entre otras.

También, como punto importante, se creó una cooperativa para la adopción del enlace de Internet que se instale en la comunidad de Mastatal por parte de las comunidades integradas dentro del proyecto al finalizar el plan piloto.

Este programa fue propuesto por el Ing. Pedro Pablo Quirós, Presidente Ejecutivo del Grupo ICE. El Sr. Quirós ha realizado importantes esfuerzos para lograr la coordinación y planificación necesaria con las entidades pertinentes, para su lanzamiento en marzo de 2009.

#### Contexto y proceso de creación de la alianza

“Existe una gran brecha tecnológica y por ende de desarrollo económico y social entre las comunidades estudiantiles, comerciales y productivas que

2 CAMEX, Grupo ICE, Grupo San Carlos, MEP, Servicio de Vigilancia Aérea, ICT, Cámara de Plátano, MICT, INA, C.C.S. S, MAG, MOP, MINAET, Coope Lapas, Municipalidades, INFOCOOP, JAUSA, DINADECO, Hoteles, Intel, Bancos, REICO, AVIMASTER, Cooperativas, Asociaciones de desarrollo, Grupo mujeres organizadas, Grupo jóvenes, Otros.

3 Sabanillas de Acosta, Reserva Indígena Zapatón, Mastatal, San Miguel, Bijagual de Turrubares, La Gloria de Puriscal, San Antonio de TULIN, San Gabriel, Montelimar, Vista de Mar, San Isidro, Pavona, Parque Nacional la Cangreja, Puriscal, Guarumal, Salitrales, La Palma, Turel, El Plomo, La Le-gua, Carraigres, Carara, Tarcoles, Quebrada Ganado, Las Delicias, Tárcolitos



disponen del Internet y las que no cuentan con esta poderosa herramienta. La interdependencia cada vez más creciente de la tecnología y sus aplicaciones para las relaciones productor-comprador, comerciante-comprador, productor-comerciante, etc. (correo electrónico, páginas Web, transferencias electrónicas, etc.), hace del Internet la herramienta a utilizar por excelencia” (ICE, 2009).

El programa *Una solución tecnológica para un desarrollo sostenible: Mastatal Corredor Biológico paso las Lapas* inició el 5 de Julio del año 2008 como una alternativa tecnológica para llevar Internet de banda ancha a través de enlaces inalámbricos a comunidades rurales en zonas de difícil acceso, en las cuales el Grupo ICE no tenía contemplada la posibilidad de brindar algún servicio bajo la infraestructura actual.

En un principio, el Grupo ICE suscribió un convenio entre el CAIC<sup>4</sup> San José y la empresa Redes Inalámbricas de Costa Rica (REICO). Entre los puntos que abarcó el convenio<sup>5</sup>, se establecieron los alcances y principios de la alianza, a saber:

#### Alcances

- Cooperación para satisfacer con el servicio de Internet por medios inalámbricos a los clientes que el ICE no les puede proveer por otro medio.

<sup>4</sup> Centro de Atención Integral de Clientes

<sup>5</sup> Convenio de Cooperación numerado por el departamento legal con el consecutivo 095-08 entre el ICE CAIC San José y la empresa Redes Inalámbricas de Costa Rica (REICO). Esta empresa se comprometía a prestar e instalar equipos y periféricos, mantener, gestionar, y los recursos necesarios para poner en operación una red que a partir de ese momento serían 7 puntos de conexión.

- Intercambiar experiencias y mejores prácticas en el desarrollo y uso de la infraestructura asociada a las redes de telecomunicaciones inalámbricas.
- Llevar a cabo cualquier actividad comercial que las Partes lleguen a acordar por escrito en aplicación de las cláusulas del presente acuerdo.

#### Principios

- Transparencia, ética, honradez, confianza y legalidad.
- El interés de las partes será la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica, a través del suministro del servicio de Internet.

En el marco de este convenio, en primera instancia se habilitó una conexión a Internet en la teleaula de Mastatal con equipos marca Mikrotik instalados por la empresa REICO. Asimismo, se formuló e implementó un plan piloto de seis meses en cinco localidades de cinco comunidades. El plan consistió en instalar un enlace inalámbrico utilizando tecnología *Wi Fi*.

A medida que se fueron materializando los resultados del plan piloto, el Grupo ICE comprendió aun más la importancia y viabilidad de esta tecnología para brindar soluciones integrales a comunidades rurales, por lo cual el proyecto dejó de ser una solución específica para convertirse en un promotor sistémico del desarrollo sostenible. A partir de ese punto el proyecto ha crecido y cambiado exponencialmente tornándose en un proyecto de largo plazo, variable en sus alcances y costos.

Entre los cambios que surgieron, en un principio se multiplicaron las funciones y tareas para lograr los nuevos planteamientos de desarrollo integral. Debido a la distancia del proyecto con San José, fue clave asignar y realizar las siguientes actividades: designar la supervisión técnica a REICO y avanzar en

las obras por parte ICE, coordinar las instalaciones, ingresos, averías, desplazamientos, y principalmente, reuniones con una serie de actores clave, como por ejemplo: municipalidades, Asociaciones de desarrollo, organizaciones comunales, personal ICE de ingeniería, con Presidencia Ejecutiva del Grupo ICE, CAIC San José, CAIC Pacífico, Departamento de Infraestructura, Departamento Legal, Departamento DTI-SIMO, Departamento de Desarrollo de Mercados, Departamento de Finanzas, Departamento de Facturación, Departamento de Administración del Espectro, Instituciones Públicas, Empresas Privadas relacionadas directa e indirectamente con el proyecto, entre otros actores.

En específico, las numerosas reuniones con las organizaciones de desarrollo comunal, “han tenido como objetivo informar e integrar de una manera activa a estas organizaciones dentro del proceso de desarrollo tecnológico con responsabilidad social, involucrándolas en la toma de decisiones de las necesidades prioritarias que las aquejan. Este proceso ha desarrollado en las comunidades un gran interés para que el Grupo ICE sea coordinador, mediador y testigo de las necesidades que estas comunidades hicieran por medio de una reunión efectuada en el salón comunal de la Gloria de Puriscal durante el mes de septiembre del 2008. En esta reunión, las comunidades rindieron un informe general de las necesidades prioritarias y en las cuales el Grupo ICE debía intervenir como mediador y facilitador interinstitucional para poder llevar a cabo la fase de desarrollo social. Con base en este interés, se coordina con Presidencia Ejecutiva y el Departamento Legal, la realización de una carta de intenciones con las entidades gubernamentales involucradas dentro de las solicitudes que hicieran las comunidades” (ICE, 2009).

## Actividades y Resultados

En el marco del desarrollo integral de las comunidades, dentro del corredor biológico (donde se

estima que hay alrededor de 7000 habitantes), se ha trabajado en la integración de las empresas públicas y privadas con las fuerzas comunales y por medio del incentivo a los propietarios para que aseguren la sostenibilidad de sus activos y el crecimiento agro sostenido con ecoturismo rural. Todo esto, en conjunto con la creación de una cooperativa en anillo con cuatro satélites dentro de la zona del proyecto, con el fin de lograr un desarrollo socioeconómico estratégico de las comunidades. Es decir, que las poblaciones rurales cuenten con mayor poder adquisitivo, y de esta forma potencialicen el mercado del Grupo ICE y así posicionar su imagen como promotor de un desarrollo tecnológico con responsabilidad social.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque de desarrollo tecnológico con responsabilidad social sobre el cual gira el proyecto, ha involucrado a una serie de instituciones públicas, empresas privadas, gobiernos locales, municipalidades y organizaciones comunales, “logrando una integración pausada y engranada de tal manera que se han podido notar los logros obtenidos ahora” (ICE, 2009).

Con relación a la creación de la cooperativa Copelapas, tiene como objetivo “asociar las comunidades en la conservación del medio ambiente, desarrollo social, productivo y turístico; contando con el apoyo de dirigentes comunales, futuros asociados, diferentes organismos e instituciones públicas y empresas privadas”. Como se mencionó anteriormente, las comunidades que pertenecen a los cuatro anillos de la Cooperativa (por medio de sus Asociaciones de desarrollo) rindieron un informe general de sus necesidades prioritarias, identificaron los principales obstáculos que enfrentaban para mejorar su calidad de vida de manera sostenible. El Grupo ICE, coordinó la ayuda que este no podría ofrecer, con demás instituciones públicas y empresas privadas. A continuación, algunas de las necesidades de las comunidades y las organizaciones aliadas para contribuir a solventarlas:

**Cuadro 5:**  
Comunidades del proyecto – algunas necesidades identificadas y organizaciones aliadas para contribuir a solventarlas

Actividad	Aliado
<p><b>Capacitaciones</b>            Administrativas: Formación de pyme, área de mercadeo y ventas, computación (adultos y jóvenes), microempresas juveniles, manipulación de alimentos            Agropecuarias: Hidroponía, Ganadería Tabulada, manejo de Tilapia, Asistencia técnica en manejos de cultivos            Idiomas: Inglés y alemán            Turísticas: Turismo rural comunitario, hotelería rural, guías de turismo ecológico</p>	CAMEX, ICE, ICT, INA, MAG, MEP, PROCOMER
<p><b>Infraestructura</b>            Comunicación: Construcción de puentes, lastrar caminos vecinales y su mantenimiento            Comunitaria: Construcción o mejoras en el salón comunal, puesto de la GAR, cancha de futbol, mejoras en escuela y iglesia, cambio de techo de aulas, malla para asegurar y proteger lotes escolares, bibliotecas, construcción de Tele aulas, restauración de templos parroquiales            Investigación y desarrollo: Centros de investigación de flora y fauna, Centros de acopio de raíces tropicales            Salud: Clínica de CCSS, EBAIS            Servicios públicos: Ampliación de la red eléctrica, instalación de más transformadores de corriente, instalación de radio base de celular; construir acueductos o agrandar capacidad de captación tanques y tuberías de acueductos rurales, construir alcantarillados, perforación de pozos de agua potable            Turismo: Oficina de centro de información turística, mariposario, ranario y vivero forestal para reproducir especies</p>	Asociaciones de Desarrollo, AYA, Biblioteca Nacional, CAMEX, CCSS, ICE, INA, JAUSA, Min. Salud, Min. Seguridad, MINAET, MOPT, Municipalidades, PROCOMER, UCR,
<p><b>Telecomunicaciones</b>            Cobertura celular, Internet, mejoramiento de la señal de televisión y radio</p>	Cable Tica, ICE
<p><b>Servicios públicos</b>            Servicio público de telefonía comunal, servicio de buses</p>	ICE, MOPT
<p><b>Equipo</b>            Computadores, equipo de video y proyección, televisor y reproductores de DVD; procesadora de harinas de tiquizque; piladora de arroz; planta agroindustrial procesadora de quesos; equipo de riego para cultivar en 20 parcelas; instalación de cajeros automáticos</p>	BAC San José, BCR, DINADECO, Fundación Importadora Monge, ICE, MAG, MICYT, PROCOMER, Scotia Bank
<p><b>Materiales</b>            Adquisición de material didáctico actualizado, estantes para almacenar libros y materiales</p>	DINADECO, MEP
<p><b>Investigación y desarrollo</b>            Estudios de factibilidad para el procesamiento de harinas de raíces tropicales para seguridad alimentaria; desarrollo de programas para la reforestación; proyectos de agricultura sostenida</p>	MAG, MINAET
<p><b>Financiamiento</b>            Siembras, agricultura y apicultura; proyectos turísticos</p>	BCR, DESARROLLOS EN LINEA YUNABA, ICE, MAG
<p><b>Vivienda</b>            Programas de vivienda</p>	INVU

Siglas utilizadas: AYA, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados; BCR, Banco de Costa Rica; CAMEX; CCSS, Caja Costarricense de Seguro Social; DINADECO, Dirección Nacional de Desarrollo Comunal; ICE, Instituto Costarricense de Electricidad; ICT, Instituto Costarricense de Turismo; INA, Instituto Nacional de Aprendizaje; INVU, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo; JAUSA, ; MAG, Ministerio de Agricultura y Ganadería; MEP, Ministerio de Educación Pública; MICYT, Ministerio de Ciencia y Tecnología; MINAET, Ministerio de Medioambiente, Energía y Telecomunicaciones; MOPT, Ministerio de Obras Públicas y Transporte; PROCOMER, Promotora de Comercio; UCR, Universidad de Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia con base en (ICE, 2009)

Para enero del 2009, algunos de los logros relacionados con lo anterior han sido:

- Tele-aula del colegio de Mastatal. Fue el primer sitio donde se inició el proyecto. Cuenta con una conexión a Internet a 2Mbps a una distancia de 12,4Km de la torre de Sabanas. Telefonía inalámbrica.
- Tele-aula del Liceo de Zapatón. Provista con 256kbps a 8,4Km de distancia de la torre de Sabanas.
- Internet en Colegio de Sabanillas
- Tele-aula de la escuela de San Miguel. Conectada a 256kbps a 14,3Km de distancia de la torre de Sabanas.
- Internet en oficinas del MINAET en el parque Nacional La Cangreja. A través de este acceso se instalaron cinco cámaras para vigilancia del parque y su transmisión online con el fin de crear un parque virtual denominado: *Costa Rica vivo, en el parque La Cangreja*.
- Electrificación del Parque Nacional La Cangreja
- Internet en Liceo de Bijagual.
- Internet de el Colegio Reserva Indígena de zapatón y telefonía inalámbrica
- Internet de la Escuela San Miguel y telefonía inalámbrica

- Internet en la Gloria de Puriscal
- La red telefónica de San Antonio de Tulín
- La red telefónica de San Gabriel
- La red telefónica de Montelimar
- La fibra óptica de Vista Mar
- La red telefónica de San Isidro
- La red telefónica de la Pavona
- Servicio de Vigilancia Aérea

“Este tipo de proyectos macro liderados por el Grupo ICE, pone en perspectiva y a la vanguardia el llevar desarrollo tecnológico con responsabilidad social a todos los rincones del país, cumpliendo de este modo con su misión y visión para con el pueblo costarricense como empresa pública de desarrollo en el campo de las telecomunicaciones, además de contribuir enormemente al cierre de la brecha digital, haciendo frente a compromisos de convenios adquiridos por la Institución, como por ejemplo; MICYT, MEP y Gobierno Digital” (ICE, 2009).

Entre los factores que han contribuido hasta ahora a que estas alianzas sean exitosas, menciona la Sra. Ana de Quirós, tienen que ver con la voluntad de las demás organizaciones para involucrarse y trabajar en conjunto. En cambio, el mayor obstáculo es cuando no desean participar en la alianza.

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

### Cuadro 6:

Grupo ICE, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Objetivo	Indicador	Contribución
3.1.4.1 Promover el manejo, conservación y uso sostenibles de productos, bienes y servicios derivados de los bosques por medio de mecanismos novedosos tales como MDL, deforestación evitada, “Tierras Kyoto”.	3.1.4.1.1 Número de Hectáreas sometidas al manejo sostenible del bosque.	5.383
	3.1.4.1.3 Número de hectáreas de reforestación Establecidas anualmente.	70
3.1.9.1 Ampliar la capacidad en plantas de generación de energía en operación, a partir de fuentes renovables, para mejorar la seguridad energética.	3.1.9.1.1 Número de MW adicionales instalados en fuentes de energía renovable	343

3.1.9.2 Reforzar la capacidad en plantas de generación que permita restablecer los niveles de confiabilidad, calidad y seguridad en el suministro de energía.	3.1.9.1.2 Número de paneles solares instalados.	1.481
3.1.13.1 Asegurar la calidad y acceso de los servicios de telecomunicaciones para garantizar la competitividad del país y disminuir la brecha digital.	3.1.13.1.9 Porcentaje de penetración de telefonía fija en los hogares	70%
3.1.13.2 Proporcionar acceso a Internet, para centros educativos públicos en zonas de bajo índice de desarrollo social.	3.1.13.2.1 Número de soluciones básicas instaladas.	836
3.1.13.3 Ampliar la cobertura de los servicios multimedia para el sector educativo y de formación profesional.	3.1.13.2.2 Número de centros educativos cubiertos.	979

Fuente: Elaboración propia con base en (MIDEPLAN 2006) y en información brindada por Grupo ICE

## V. Conclusión

Uno de los retos de la humanidad para el siglo XXI, es la búsqueda del desarrollo sostenible. Como se leyó anteriormente, el Grupo ICE ha sido pionero y líder en la preservación del medio ambiente desde hace 60 años, por medio de su compromiso para conservar los recursos naturales (además vigila su correcto uso), generar fuentes de energía renovable, promover acciones que permitan el control del efecto invernadero, y proteger la flora y la fauna.

Para lograr un mayor impacto en sus acciones, el Grupo ICE ha promovido la participación e involucración activa por parte de entidades privadas y otras gubernamentales, en los proyectos que desarrolla. De esta manera, sus esfuerzos por un desarrollo sostenible, se han visto apoyados por una serie de organizaciones con las cuales no solo trabaja en la conservación ambiental desde el punto de vista biológico, sino que también en la educación, capacitación, acceso a tecnología y asesorías para los habitantes de comunidades de zonas aledañas a su accionar.

Por lo cual, es claro que el ICE cumple con su responsabilidad social, tal como definida en el documento Plan General de Electrificación de Costa Rica, que dio las bases para el Decreto Ley que lo creó.

Igual afirmación puede hacerse sobre las otras dos empresas del Grupo, que, luego de adquiridas por el ICE asimilaron dicho enfoque y prácticas logrando también desempeñar un rol preponderante en el desarrollo nacional.

Como antes se anotó, esta manera de actuar forma parte esencial de la cultura institucional del Grupo ICE, que trabaja por el país estimulando y apoyando la participación de otras empresas y de organizaciones beneficiarias, es decir entendiendo a la responsabilidad social como desencadenante de procesos de desarrollo local.

Los esfuerzos que hace el grupo ICE liderado por Ing. Pedro Pablo Quirós, presidente ejecutivo de la institución, se enmarcan en su convicción de que la vida de las empresas es la vida de los empleados, que la calidad humana es la que hace que una empresa tenga calidad y que con esta filosofía se lucha permanentemente para disminuir la brecha digital, convirtiéndose en el motor que impulsa las tecnologías en los distintos contextos: económicos, sociales, educacionales y ambientales.

## VI. Fuentes

### Facilitador

- García, José Luis (2009). Gestor ambiental. Presidencia Ejecutiva. Grupo ICE. Costa Rica.

### Bibliografía

- Garro Montero, Roberta (2009). Depto. Publicidad y Relaciones Públicas. Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA S. A.). Comunicación escrita. Costa Rica.
- González Lobo, José Luis (2002). *El ICE en la cuenca: experiencias para compartir*. Unidad de Cuenca del Río Sarapiquí. Unidad de Manejo de Cuencas – UEN PySA. Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica.  
[http://www.grupoice.com/esp/ele/manejo\\_cuencas/docs/art\\_sara.pdf](http://www.grupoice.com/esp/ele/manejo_cuencas/docs/art_sara.pdf)
- ICE (2009). *Informe detallado del Una solución tecnológica para un desarrollo sostenible: Mastatal Corredor Biológico paso las Lapas hasta el 15 de enero del 2009*. Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica
- ICE (2008). Marco Filosófico Institucional. Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica.
- ICE (Sin Fecha). *Instituto Costarricense de Electricidad, por una mejor calidad de vida*. Instituto Costarricense de Electricidad. Documento Informativo. Costa Rica.  
[http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/ICE\\_generalidades.pdf](http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/ICE_generalidades.pdf)
- ICE (Sin Fecha b). “Por una mejor calidad de vida, 55 años”. Folleto informativo. Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica.



[http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/mejor\\_calidad\\_vida.pdf](http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/mejor_calidad_vida.pdf)

- Jaubert, Marco (2008). *Proyecto modelo Peñas Blancas*. Dirección General. UEN PYSA. Grupo ICE. Costa Rica
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- Zaragoza, Mario (2008). “Cumpleaños de Internet”. Artículo en Blog de RACSA S. A.. Costa Rica.  
<http://racsa.wordpress.com/category/internet/>

## III. Desarrollo Local

Chiquita Brands: Cultivando el cambio para el desarrollo	155
Oikocredit: Inversiones socialmente responsables para el desarrollo local sostenible	175
Península Papagayo: Generando oportunidades en Guanacaste	195
RECOPE S. A.: Una empresa con energía para el desarrollo	213





## Chiquita Brands: Cultivando el cambio para el desarrollo

### I. Perfil Organizacional de Chiquita Brands

Cuadro 1: Ficha Técnica de Chiquita Brands, 2007

<b>Año de fundación</b>	1899
<b>Tipo</b>	Corporación multinacional
<b>Productos</b>	Fruta y vegetales frescos, fruta fresca picada; jugo y bebidas; comida en paquetes; ensaladas; ingredientes de fruta
<b>Entorno</b>	Casa matriz en Cincinnati, EE. UU. Operaciones en más de 70 países En Costa Rica: 1. Compañía Bananera Atlántica 2. Compañía Mundimar
<b>Colaboradores</b>	24.000 tiempo completo, 6.000 en Costa Rica
<b>Ventas anuales</b>	US\$4,5 mil millones, 24% exportaciones de banano del país 5% de las exportaciones totales

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Chiquita Brands

Chiquita Brands es una corporación que produce y comercializa fruta fresca (principalmente banano), hace más de cien años. Está presente en 70 países y cuenta con alrededor de 24.000 colaboradores. La multinacional –con casa matriz en EE. UU.– se ha destacado por su habilidad para adaptarse al cambio, principalmente a las nuevas exigencias de los mercados y, en particular, las demandas de sus grupos de interés. Mediante el levantamiento de un programa de responsabilidad social y con la creación de alianzas estratégicas para el desarrollo comunal y ambiental en los países donde opera, Chiquita Brands ha logrado adaptar su modelo de negocios.

En 1992, la compañía inició su proceso de reinversión en sus operaciones de Chiquita Brands Costa Rica. Primero, se trabajó para obtener la Better Banana Certification, evaluada por Rainforest Alliance<sup>1</sup>, una organización internacional sin fines de lucro que trabaja para conservar el medio ambiente y asegurar su sostenibilidad. En segundo lugar, Chiquita se esforzó para obtener la certificación

\* Elaborado por la Licenciada Laura Sariego Kluge

<sup>1</sup> <http://www.rainforest-alliance.org/>

SA8000, emitida por la Social Accountability International<sup>2</sup>, organización no gubernamental que se dedica a mejorar los lugares y condiciones de trabajo mediante el desarrollo e implementación de estándares socialmente responsables. Por último, se diseñaron y pusieron en marcha diversos programas y proyectos de responsabilidad social ambiental y económica. Actualmente, las prácticas de Responsabilidad Social (RS) de Chiquita Brands Costa Rica, han permeado a todas las divisiones y sitios donde opera la empresa alrededor del mundo.

Las operaciones Chiquita en Costa Rica se dividen en dos: a) la Compañía Bananera Atlántica, Ltda. (COBAL), que produce y exporta banano fresco, y b) la Compañía Mundimar S. A., que procesa puré principalmente de banano, en Guácimo. Las fincas de la multinacional (COBAL) se ubican en el noreste del país, en los distritos de Sarapiquí, Siquirres, Guápiles y Limón. Según el Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN), estos cuatro sitios –donde habitan alrededor de 130.000 personas–, son considerados distritos de poco de-

sarrollo relativo, lo cual significa que –comparados con los cantones de mayor desarrollo social<sup>3</sup> del país–, estos se encuentran por debajo o muy por debajo<sup>4</sup> en su progreso. Más aún, Sarapiquí tiene un 27% de analfabetismo, la mortalidad infantil es de un 17%, la falta de fuentes de trabajo es sustancial, y según el Vicecalde del cantón, el 50% de los inmigrantes nicaragüenses que ingresan por la frontera se quedan en esta región (MIDEPLAN, 2007; Estado de la Nación, 2007; Amador, 2007).

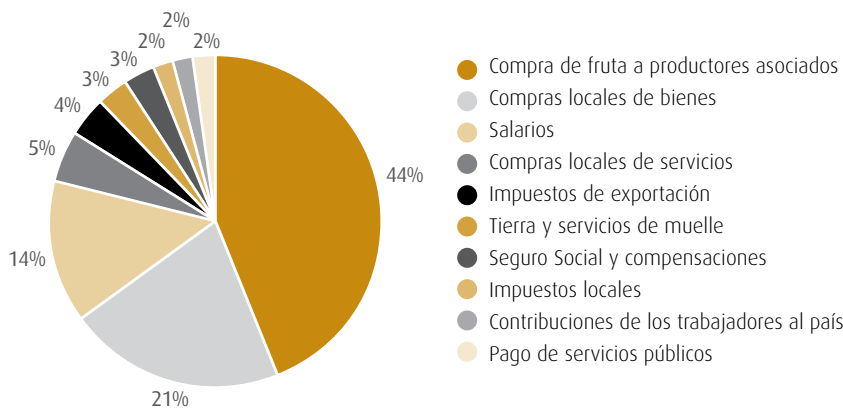
En este contexto, Chiquita Brands protege y conserva, directa e indirectamente, a diferente intensidad y niveles variables, unos 3.000 km<sup>2</sup> de bosques y contribuye en el desarrollo social y económico de 12 comunidades en Sarapiquí. Asimismo, ha colaborado con el país en la construcción de infraestructura para escuelas, caminos, puentes, el puerto de Limón e incluso transporte (la construcción del ferrocarril). De esta manera, le ha aportado al país más de US\$150 millones anuales.

2 <http://www.sa-intl.org>

3 Incluye indicadores de educación, salud, participación electoral, acceso a Internet y consumo residencial de electricidad.

4 Siquirres está por muy por debajo con una nota de 43% de 100%; Sarapiquí y Limón están por debajo 51% y 53%, respectivamente, y Guápiles esta en un nivel medio con 56%.

**Gráfico 1. Chiquita Brands: Distribución de la contribución anual a la economía de Costa Rica**



Fuente: Elaboración propia con base a información brindada por Chiquita Brands

**Cuadro 2.**  
**Evolución y características del sector productivo en Costa Rica, 2007**

En Costa Rica, hay alrededor de 43.000 hectáreas de tierra cultivadas con banano. Actualmente, la fruta es el principal producto agrícola fresco de exportación, participando con un 48% de las exportaciones de este sector y el 7% de las exportaciones totales del país, con ventas en el extranjero de más 110 millones de cajas al año (US\$650 millones). El principal comprador es la Unión Europea (50%), seguido por EE. UU. (49%). Un dato interesante, es que el 52% de la exportación bananera de Costa Rica se cosecha en fincas independientes. Hoy en día, el 9% de la fuerza laboral se dedica a este rubro, proporcionando 40.000 empleos directos y alrededor de 100.000 indirectos.

Fuente: Elaboración propia, con base en La Nación, 2006-2007; PROCOMER.

## Vinculaciones de Chiquita Brands con sus principales grupos de interés

En Costa Rica, la empresa reconoce varios *stakeholders* claves: sus empleados, organismos gubernamentales, tanto a escala local como nacional, los sindicatos y asociaciones solidaristas<sup>5</sup>, organizaciones no gubernamentales, las comunidades

donde opera la empresa, así como grupos de interés fuera del país, como lo son sus clientes y supermercados de Europa y los Estados Unidos (figura 1). A escala internacional, Chiquita también identifica a los accionistas, los consumidores, los proveedores y el medio ambiente como *stakeholders* claves. Las expectativas de estos grupos de interés, son clave para orientar la estrategia de responsabilidad social en la empresa.

<sup>5</sup> Los antecedentes filosóficos del solidarismo están anclados en la comunidad y en principios de solidaridad de la defensa de la dignidad del individuo y el respeto al trabajador, a la libertad, a la justicia y a la unidad (documento de Chiquita, 1997).

**Figura 1: Chiquita Brands Costa Rica - Principales grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia, con base en la información brindada por Chiquita Brands Costa Rica



## II. Conceptualización y aplicación de la Responsabilidad Social de Chiquita Brands

### Una historia conflictiva:

En el pasado Chiquita, y su antecesora, la United Fruit Company, fueron acusadas sobre la influencia política de la empresa, el uso indiscriminado de químicos peligrosos y hostilidad hacia sindicatos y otras organizaciones de trabajadores. Un ejemplo famoso incluye una masacre en Colombia inmortalizada en Cien años de soledad de Gabriel García Márquez. La United también jugó papeles importantes en el golpe de Estado en Guatemala en 1954 y en una invasión fracasada a Cuba en los años 60, colaborando en ambas ocasiones con las fuerzas militares de los Estados Unidos y la CIA. Luego, en los 80 y 90, varios sindicatos demandaron a las bananeras multinacionales por el uso del químico Nemagon (DBCP).<sup>6</sup>

Chiquita Brands es un ejemplo de lo importante que es -en términos de la gestión de riesgos-, el atender los intereses de sus grupos de interés (ONG ambientales y colaboradores). Esta empresa sufrió las consecuencias de no integrar en todas sus operaciones, estrategias de gestión ambiental y políticas de derechos y condiciones laborales hasta principio de la década de los 90, cuando se vio obligada a reevaluar su posición e imagen en el mercado, por escándalos públicos y pérdida de competitividad.

<sup>6</sup> Elaborado con base en (Arias: 2003)

En los últimos diez años, Chiquita Brands Internacional ha adoptado una estrategia de responsabilidad social, transformando en el proceso a la industria bananera a escala mundial. Hoy en día, la responsabilidad social representa no sólo proyectos o iniciativas dentro de Chiquita, sino que es su forma de hacer negocios. Para la compañía, la RS es un compromiso público y abierto hacia todos sus *stakeholders*. Ello permite la participación activa de estos al comunicar sus inquietudes y así contribuir al éxito de la empresa en el largo plazo.



### El Compromiso Ambiental de Chiquita

- Proteger el ambiente
- Mantener el agua limpia
- Minimizar el uso de agroquímicos
- Reducir, reutilizar y reciclar los desechos
- Apoyar la educación ambiental
- Asegurarse de que la fuerza laboral de Chiquita esté bien capacitada y trabaje con seguridad

En pos de su responsabilidad social, Chiquita ha tenido que cumplir con una serie de estándares, para aprobar los criterios de certificación de la SA 8000 y de la Rainforest Alliance, por ejemplo. Sin embargo, voluntariamente también ha adicionado otros programas que han reforzado y complementado dichos estándares. A continuación se presenta una breve descripción de algunos de sus programas e impactos:

### Conservación del medio ambiente y saneamiento del agua:

Chiquita Brands ha mejorado la infraestructura de sus plantas y sistemas de producción, con especial énfasis en plantas donde actualmente se desarrollan proyectos piloto. Por ejemplo, rediseñó su proceso de manufactura con el propósito de usar menor volumen de agua, con lo cual, al reducir la cantidad de efluente en las lagunas de oxidación, se le da más tiempo a la materia orgánica para que degrade naturalmente. Adicionalmente, estableció un sistema de muestreo y control de aguas con el personal de laboratorios del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Costa Rica, con el fin de prevenir la contaminación de sus fuentes. Por otro lado, la empresa ha implementado un sistema integrado de control de nematodos<sup>7</sup>, reduciendo así en un 50% la contaminación por los nematicidas. Esta reducción es importante, ya que los químicos que se aplican contra los nemátodos para el tratamiento de la semilla y también durante el desarrollo del cultivo, son muy tóxicos para el suelo, los trabajadores y el ambiente (Centro de Investigación Turipana).

<sup>7</sup> Los nematodos son gusanos delgados, muy pequeños que solo se pueden ver con ayuda de un microscopio. Permanecen en el suelo y viven dentro o fuera de las raíces, alimentándose de su savia. Se comen las raíces de las plantas, produciendo heridas por donde entran microorganismos patógenos a los cultivos de plátano y banano. (Centro de Investigación Turipana, [www.turipana.org.co/nematodos.htm](http://www.turipana.org.co/nematodos.htm))

### Reutilización de desechos:

desde plásticos hasta bananos que no se pueden exportar, Chiquita recicla gran parte de sus desechos. Las bolsas plásticas, que la compañía utiliza para proteger de pájaros e insectos, los racimos de banano mientras crecen, representaban un problema serio de basura y contaminación. Sin embargo, Chiquita ha logrado transformar este problema en una oportunidad para conservar el ambiente y aprovechar su basura para otros fines. En Costa Rica, Chiquita recicla aproximadamente 100.000 kilos de plástico al mes. Por otro lado, con el fin de aprovechar los bananos consumibles que no reúnen las especificaciones necesarias para su exportación, Chiquita Brands construyó –con una inversión de US\$15 millones–, su planta subsidiaria Mundimar en el año 1991. Esta planta procesa<sup>8</sup> más de 45 millones de kilos de banano por año, los cuales, de otra manera, serían material de desecho que podrían causar problemas ambientales.

### Infraestructura:

desde el inicio de su gestión en Costa Rica, Chiquita construyó ferrocarriles, puentes y puertos para asegurarse el transporte de la fruta directamente de las fincas hasta los barcos. Con este mismo fin, Chiquita Brands donó US\$300.000 para la rehabilitación de la carretera a Limón luego del terremoto en el año 1991. Además, a principios de la década de los 90, se instalaron fincas bananeras en las áreas de Sarapiquí y la región Atlántica. Esta inversión de US\$78 millones, condujo al desarrollo de esta zona del país mediante la creación de 50km en caminos y carreteras. Asimismo, se instaló una nueva red eléctrica que abasteció 56km con líneas primarias de electricidad y 11 km con líneas secundarias.

<sup>8</sup> Convierte los bananos en puré, esencia natural de banano y concentrado. Sus clientes se encuentran en Europa, Norteamérica y Asia.



**Cuadro 2. Certificaciones y Premios de Chiquita Brands CR**

- 2000. 100% de fincas propias certificadas anualmente por Rainforest Alliance
- 2004. Certificación Social Accountability 8.000: 100% de fincas propias en Latinoamérica
- 2005. GlobalGAP, 100% fincas certificadas a la fecha; 63% de productores independientes también tienen la certificación.
- 2003. Premio Corporativo de Conciencia para Alianzas Innovadoras de Social Accountability Internacional.
- 2003. Premio del Informe Excepcionales sobre Sostenibilidad de CERES-ACCA.
- 2005. Capitanes de las Categorías de Progressive Grocer y Kenosia Corp.
- 2004. OEA Premio del Ciudadano Corporativo de las Américas.
- 2006. El Premio de la Contribución a la Comunidad de la Cámara de Comercio de Costarricense- Norteamericana.
- 2008. Bandera Azul Ecológica al Refugio Privado de Vida Silvestre Nogal.

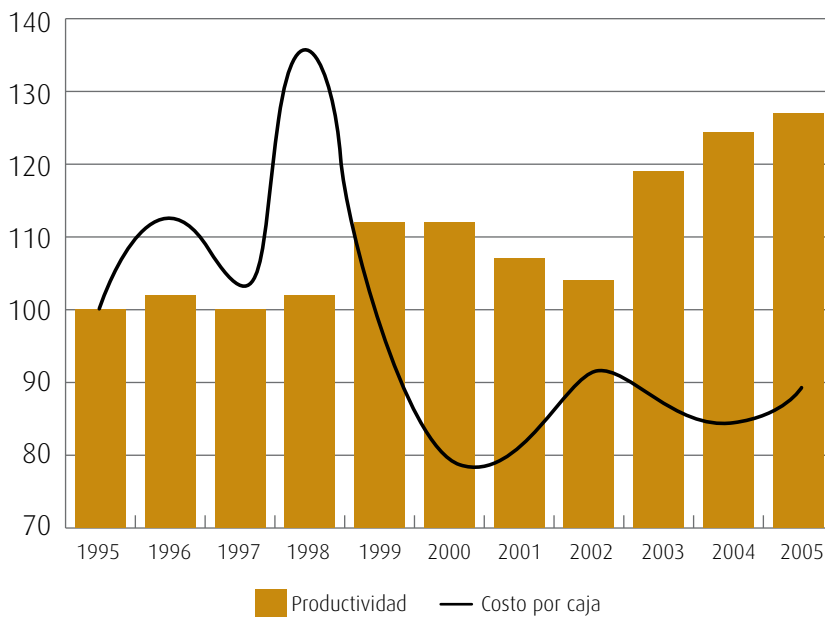
Fuente: Elaboración propia, con base en información brindada por Chiquita Brands Costa Rica

**Beneficios para Chiquita Brands Costa Rica, de ser socialmente responsable**

En algunas áreas, las actividades de RS de la empresa tienen un impacto directo en ahorros o productividad. Por ejemplo, un rubro de constante investigación en Chiquita, es para lograr reducir el uso de agroquímicos y sus resultados se han traducido en una disminución paulatina de costos. Además, en la última década, la producti-

vidad de la fuerza laboral de Chiquita ha subido mientras los costos por caja de bananos han bajado considerablemente (véase gráfico siguiente). La Compañía también recurre a indicadores cualitativos para medir el progreso de sus programas y proyectos de responsabilidad social. Mediante entrevistas con sus trabajadores, han podido constatar la satisfacción de los trabajadores en términos de las condiciones laborales que ofrece Chiquita. Esta satisfacción se ve traducida en mayor productividad, menor rotación de personal y menos problemas con el movimiento obrero.

**Gráfico 2. Chiquita Brands Internacional: Mejora en productividad de las fincas, disminución en los costos**



Fuente: Documentos Chiquita.



La imagen externa de Chiquita ha cambiado también. En contraste a la atención negativa que la empresa recibió en los 90, hoy Chiquita es conocida tanto por su convenio con Rainforest Alliance, como por haber tomado la iniciativa en la industria bananera con la implementación de programas de Responsabilidad Social. Su historia relacionada con la transformación y el liderazgo aparece en dos libros sobre RS: *Smart Alliance: How a Global Corporation and Environmental Activists Transformed a Tarnished Brand* (Yale University Press, 2004) y *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (Yale University Press, 2006).

### Otros beneficios

- Reducción de costos mediante prácticas agrícolas sostenibles de la certificación de Rainforest Alliance.
  - Reducción de uso de agroquímicos: ahorro de más de US\$5 millones al año.
  - Reciclaje de paletas<sup>9</sup> en el mercado europeo: reducción de costos de más de US\$3 millones al año.
  - Ahorro por la reducción del uso de herbicidas (la empresa tiene un programa de desarrollo de herbicidas naturales: se está experimentando con la siembra de plantas, una de ellas co-

<sup>9</sup> Es una plataforma o bandeja portátil sobre la cual se agrupan las mercancías para facilitar su transporte y asegurar su estabilidad. Se fabrican de madera, plástico o alguna aleación ligera (Escudero: 2005).

nocida como “oreja de ratón”<sup>10</sup>, que lentamente y de forma incipiente, ha mostrado resultados positivos al no dañar la planta de banano y combatir el surgimiento de malezas).

- Reputación e imagen de la marca ha mejorado.
  - Se le asocia a la marca de Chiquita altos niveles de responsabilidad social.
- Reducción de riesgos.
  - De interrupciones en la entrega debido a desacuerdos laborales (los días de huelga disminuyeron en un 70% en 2003, luego de firmar el acuerdo con representantes del sector laboral<sup>11</sup> en el 2001).
  - De activismo de organizaciones no gubernamentales o consumidores.

Claves para el éxito de su estrategia de responsabilidad social, identificadas por Chiquita:

- Convicción
- Acciones, no relaciones públicas
- Compromiso
- Compromiso fundamental con los valores
- Sentido de pertenencia de los gerentes operacionales
- Comunicación
- Abierta, honesta, directa con todos los grupos de interés
- Consistencia
- Sistemas diarios de premiación administrativa
- Mejoramiento continuo
- Credibilidad
- Medición clara de los impactos y reportes transparentes
- Construir confianza mediante el compromiso y el cumplimiento

<sup>10</sup> *Geophila repens* y *G. macropoda*.

<sup>11</sup> Unión Internacional de los Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles y Restaurantes



## Desafíos de la responsabilidad social de Chiquita

Entre los retos de Chiquita en responsabilidad social, sobresale la necesidad de optimizar su gestión de la cadena de proveedores para integrar totalmente los principios de responsabilidad social en todas sus operaciones. Hoy todas las fincas de la empresa están certificadas con Rainforest Alliance, SA8000 y estándares GlobalGAP. Con respecto a sus proveedores independientes, el esfuerzo continúa para lograr la certificación de Rainforest Alliance para el 7% restante y la certificación SA8000 para el 86% restante.

En el largo plazo, esperan reducir su huella ecológica con iniciativas para ser “neutra” con respecto a emisiones de carbono y así contribuir a combatir el cambio climático.

### III. Alianza para el desarrollo local: el caso de Chiquita y Puerto Viejo de Sarapiquí

#### Naturaleza y Comunidad en Puerto Viejo de Sarapiquí

El Proyecto de Chiquita en Sarapiquí –con impactos concretos en la calidad de vida de personas con menos recursos y a la vez conservando el medio ambiente– es un caso de éxito sostenible enmarcado en una alianza multisectorial.

Cuadro 3:  
Chiquita Brands Costa Rica - Resumen de la alianza

<b>Tipo</b>	Alianza Público-Privada
<b>Aliados</b>	Comunidad y el gobierno local de Sarapiquí (Sociedad civil y Gobierno), Rainforest Alliance (ONG), Programa de Cooperación Técnica de Alemania (GTZ) <sup>12</sup> (Gobierno), Supermercado Migros <sup>13</sup> (Privado), Chiquita Brands (Privado)
<b>Objetivos</b>	Conservar la biodiversidad a largo plazo, sensibilizar por medio de la educación ambiental, generar oportunidades de ingreso adicional, promover la participación de la comunidad local, ser un modelo de cooperación
<b>Año</b>	2004
<b>Actividades</b>	Capacitación, siembra y monitoreo de árboles, construcción, sensibilización, investigación biológica, diseño de planes de negocios, entre otras.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de Chiquita Brands.

<sup>12</sup> www.gtz.de

<sup>13</sup> www.migros.ch



El proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí (referido en las siguientes líneas como Proyecto), surge mediante una alianza entre Chiquita Brands y cuatro grupos de interés claves: la comunidad y el gobierno local de Sarapiquí, Rainforest Alliance, el Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) y el supermercado suizo Migros. Se inauguró en el 2004 para preservar la biodiversidad de los bosques en el área, sensibilizar a la población local en temas ambientales y de conservación, y contribuir a la generación de nuevas fuentes de ingresos para la comunidad.

### Contexto de la creación de la alianza

El proyecto se ubica en el distrito de Sarapiquí, al lado norte del sector atlántico de Costa Rica, donde las tierras agrícolas se encuentran rodeadas de cadenas montañosas y volcanes. En este lugar, el ambiente es muy húmedo, con temperaturas entre los 20° y 34° grados Celsius y con lluvias de por lo menos 200 milímetros al mes; tres factores idóneos para el crecimiento de bosques tropicales exuberantes en flora y fauna. En estos bosques todavía se encuentran especies en vías de extinción, como son los jaguares y las grandes lapas verdes.

El proyecto *Naturaleza y Comunidad*, cuenta con una reserva de bosque en Nogal de Sarapiquí; reserva

que en el año 2006, fue decretada oficialmente por el Presidente Oscar Arias Sánchez, bajo la categoría de ‘Refugio de Vida Silvestre Privado’. El refugio cubre 100 hectáreas de bosque secundario y ampara a 56 familias que viven en las comunidades de Nogal y Guayacán. Una de las características importantes del proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí en el tema de conservación y restauración de bosques, es que su Reserva en Nogal no es un esfuerzo aislado, sino que se enmarca en una iniciativa internacional para la conservación de la naturaleza que conecta los bosques desde Nicaragua a través de Costa Rica: El corredor biológico San Juan “La Selva”. Este corredor, que se ubica 8 km al sur de Nogal, está constituido por más de 20 instituciones, se maneja a través de un Comité Ejecutivo, y se encuentra dentro del área del Corredor Biológico Mesoamericano, que ha sido impulsado por la GTZ, para conectar los bosques que se encuentran desde México hasta Panamá.

Actualmente, Chiquita Brands está trabajando en un área mayor que la del Refugio, abarcando una extensión de tres mil hectáreas de fincas de ganado, pequeñas propiedades agrícolas, otros fragmentos de bosques y otras comunidades aledañas que suman al menos seis: Nogal, Guayacán, Caño Negro, El Palmar, Flaminea y Trinidad.

### Proceso de la creación de la alianza

Desde el año 2003, Chiquita empezó a trabajar los objetivos de este proyecto, en alianza con el supermercado suizo Migros y Rainforest Alliance. Posteriormente, en el año 2005, al unirse la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), se decidió extender el programa a zonas más allá de la reserva de Nogal para expandir su ámbito de incidencia. El principal objetivo del Proyecto es asegurar la supervivencia de la flora y fauna de la zona de Puerto Viejo de Sarapiquí, por medio

de un modelo de trabajo integral con las comunidades; un modelo que abarca todos los aspectos de la conservación y restauración del medio ambiente, desde educación sobre su sostenibilidad, hasta la provisión de herramientas que les ayuden a salir de la pobreza<sup>14</sup>. Es por esto que los objetivos específicos de la Alianza para el desarrollo de la comunidad y naturaleza de Nogal, son:

- Conservar a largo plazo la biodiversidad
- Educar sobre el medio ambiente
- Generar nuevas oportunidades de ingresos
- Lograr participación de las comunidades locales
- Ser un modelo de cooperación

Para alcanzar los objetivos anteriores, se definió que un grupo multifuncional de profesionales debían trabajar en este Proyecto, en un marco de eficiencia y transparencia total. Entre ellos, una trabajadora social, un profesor en educación ambiental, un biólogo, un ingeniero forestal, un agrónomo, un contador y tres encargados de mantenimiento. Todos los avances se documentan, y se redactan reportes de progreso cada trimestre. Por último, un comité de dirección estratégica conformado con representantes de todas las organizaciones involucradas, dirige y fiscaliza el Proyecto una vez al año.

El método de trabajo responde a cada uno de los objetivos que pretende cumplir la Alianza para el desarrollo y la conservación de la zona de Puerto Viejo de Sarapiquí. Existen una serie de programas por objetivo, donde el proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí de Chiquita ha tenido resultados económicos, sociales y ambientales importantes tanto en términos de procesos como impactos:

<sup>14</sup> Existe un consenso sobre el hecho de que al disminuir la pobreza incide en la calidad del medio ambiente. “El Banco Mundial resalta la importancia de promover políticas de uso eficiente de los recursos para beneficiar a la economía y al medio ambiente” (citado en Squella, 2000).

### • Objetivo 1: Conservar la biodiversidad a largo plazo

Una de las actividades para alcanzar este objetivo es conectar ecosistemas<sup>15</sup> mediante la unión de fragmentos forestales aislados, creando así un corredor biológico. Esta conexión puede alcanzar desde 100 metros de ancho (lo ideal) hasta tan solo una hilera de árboles. La idea es evitar el aislamiento de los bosques, ya que las especies que los habitan quedan divididas y no pueden intercambiar genes con otros de su tipo.

La meta es crear un corredor biológico desde Nogal hasta la estación biológica “La Selva” de la Organización de Estudios Tropicales (que a su vez colinda con el Parque Nacional Braulio Carrillo), así como unir la mayor cantidad de pequeñas áreas forestales al corredor. El proceso consiste en sembrar árboles y monitorear su crecimiento cada año, momento en que se recolecta la información y se agrega a una base de datos. Hasta ahora, la información recabada establece que:

- Se han monitoreado 1.484 árboles desde el año 2004 y se les ha tomado fotos aéreas cada de la zona.
- De los árboles sembrados hasta mediados del año 2006, tan sólo un 6% no prosperó y el promedio alcanzaba los 2 m de altura al año de ser sembrados.
- Los animales han empezado a utilizar estas áreas y los árboles han estado dando frutos.

#### Monitoreo del crecimiento de los árboles

Chiquita brinda un mantenimiento riguroso, que consiste en limpiar alrededor de cada árbol y aplicarle fertilizante cuando sea necesario.

<sup>15</sup> El “ecosistema” es un sistema formado por una comunidad natural de seres vivos y su ambiente físico (Wikipedia).



Para conectar los bosques, el Proyecto ha tenido que establecer un fuerte lazo con la comunidad, especialmente con los propietarios de las tierras deforestadas que colindan con los bosques. Un gran desafío ha sido convencer a los parceleros para que den el permiso de sembrar árboles en sus tierras. A cambio de su autorización, el Proyecto les brinda asesoría para mejorar e implementar prácticas sostenibles de cultivo y ganadería con el fin de que mejoren su productividad y a la vez protejan al medio ambiente que los rodea. Hasta ahora, al sur de Nogal, 17 familias han permitido sembrar árboles en su propiedad, logrando transformar grandes zonas de pastoreo (más de 4,5 ha) en bosques. Un ejemplo es el corredor de la familia León, donde autorizaron la siembra de 1.910 árboles, hecho que permitió unir dos grandes secciones de bosques que separaban a Nogal de la estación biológica “La Selva”. Gracias a lo anterior, ahora este corredor biológico conecta 480 ha de bosque.

Una segunda actividad realizada para conservar la biodiversidad a largo plazo, es el monitoreo del impacto que Chiquita Brands tiene en las especies que se encuentran en el Refugio de Nogal, para asegurar que sea positivo para la biodiversidad. Se trabaja con inventarios generales de la flora y fauna que habita en esta zona, actualizándolos regularmente. Hasta ahora se han documentado 306 especies de plantas y hongos y 311 especies de mamíferos, aves, anfibios y reptiles.

Resultados concretos hasta ahora:

- En enero del 2006, se logró que el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones firmara el decreto (N.o 32818), que declaró el Proyecto *Naturaleza y Comunidad* Nogal de Chiquita como Refugio de Vida Silvestre Privado.
- Se han sembrado desde el 2004, más de 17.870 árboles
- Ha sembrado y reforestado: árboles de 62 especies nativas dentro del Refugio de Nogal y en otras 19 propiedades, con lo cual se han conectado más de 600 hectáreas de fragmentos de bosques.
- En Nogal, Chiquita eliminó 2.8 hectáreas de plantaciones bananeras para unir sus dos fragmentos y se sembraron 930 árboles. En 11 meses han crecido hasta más de 3 m.
- Hectáreas en conservación: Gavilán, 95 ha y Nogal, 100ha

#### • Objetivo 2: Educación Ambiental – conciencia sobre la naturaleza y su importancia

Su población meta son 6.000 niños y adultos de 15 escuelas y comunidades; esto incluye a 2.000 trabajadores de la empresa. Con el fin de familiarizar a adultos jóvenes y niños sobre la importancia de la conservación del medio ambiente, en el 2007 se creó el taller “Conserva para Vivir”, mediante el cual se pretendía asegurar la participación mínima del 25% de personas de fuera de las fincas de Chiquita Brands. Para el primer cuatrimestre del 2008, la empresa había capacitado a 5.622 personas y más del 40% provenía de comunidades externas. Adicionalmente, Chiquita está haciendo esfuerzos para medir si estos talleres están teniendo el impacto deseado, mediante evaluaciones a los niños de las escuelas que han participado. Con base en los primeros resultados de estas evaluaciones y una encuesta sobre

problemas ambientales realizada por la Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí (CRENASA)<sup>16</sup>, se desarrolló un segundo taller llamado “No contaminar, es conservar”. El objetivo de este taller, es darle continuidad al aprendizaje ambiental de los niños que participaron en el primer taller. Para finales del 2007, ya habían participado 600 niños.

Otro esfuerzo importante en este rubro, es la colaboración con la Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí, con quienes han intercambiado experiencias y unido esfuerzos en la educación ambiental de más de 1.000 niños en la zona.

### • Objetivo 3: Generando oportunidades de ingresos adicionales

Este objetivo convierte el esquema de Chiquita para la conservación de la naturaleza, en uno integral, que incluye, además de la creación de conciencia ambiental, una mejora en la calidad de vida de las personas, quienes, al incrementar sus ingresos, tienen la facilidad de ayudar a la preservación del medio ambiente que les rodea. “Familias felices y estables se preocupan por sus alrededores” –Chiquita Brands–. Las comunidades cercanas a Sarapiquí y a las fincas bananeras se encuentran en sectores remotos, donde la principal opción laboral es la industria del banano. Esto deja por fuera a jóvenes y mujeres que prefieran desempeñarse en otras áreas de la economía. La idea de este objetivo



es apoyar a los grupos de mujeres para que se organicen, mediante capacitaciones, en temas de administración de pequeñas empresas, como lo son contabilidad, mercadeo y servicios al consumidor; en temas de recursos humanos y el desarrollo de habilidades técnicas; asimismo, se incluye el tema de educación ambiental. Hasta ahora, los seis grupos de mujeres han recibido 2.047 horas de capacitación y en el 2006 se entregaron 218 certificados de la Universidad de Costa Rica por los cursos de administración de empresas. Además, se les ayuda con las gestiones para el registro legal de las empresas y se les provee de materia prima para facilitar la puesta en marcha de la microempresa.

Por otro lado, se creó una alianza con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), con el fin de que contribuyera con los salarios de las mujeres mientras ellas invertían su tiempo en colaborar con la construcción (los materiales los brinda el Proyecto) de sus talleres de trabajo. En el año 2007, el MTSS invirtió US\$16.000 en salarios a 32 mujeres. Para el primer semestre de 2008, se desembolsaron US\$55.000 más para los miembros de las seis microempresas. El Ministerio ha visitado las empresas y participó en su inauguración. Esta alianza es de suma importancia, ya que refleja la voluntad del Estado en solventar problemas que, de otro modo, hubiese sido muy difícil: el cómo mantener a las mujeres mientras invierten su tiempo en el desarrollo de una opción de desempeño económico propio, que mejorará su calidad de vida.

<sup>16</sup> “Agrupa a 10 entidades estatales y organismos no gubernamentales relacionados con el ambiente y el sector agropecuario. Desde 1998, CRENASA se ha dedicado a unir esfuerzos, evitar duplicación y aumentar la cobertura en el área de influencia. Todo esto es posible por medio de los diferentes programas que ofrecen las organizaciones miembros. Algunas de las actividades que se han logrado establecer y mantener mediante CRENASA, son: educación ambiental a la mayoría de las escuelas de la cuenca de Sarapiquí (más de 150 en total), el Desfile del Día del Ambiente y el Día del Agua. Actualmente, se está trabajando en consolidar el primer proyecto de reciclaje en Sarapiquí.” (<http://www.tirimina.org/alcance-com-iniciativas-conservacion.html>).

**Cuadro 4:**  
**Seis micro – emprendimientos de mujeres**  
**promovidos por el Proyecto**

**“Manos Creativas”(2004-2007)**

- 9 mujeres
  - Productos hechos y pintados a mano con papel reciclado y materiales orgánicos
  - Ganancias de US\$41,167 – ventas regulares
- Su reto se inició cuando Chiquita les donó los materiales y las mujeres tuvieron que construir el taller con sus propias manos.

**“Mundo Fértil” – productos naturales(2006-2007)**

- 9 mujeres - ASMECA
  - Productos naturales para salud e higiene, desde gel para el cabello hasta jarabe para la tos.
  - Ganancias de US\$2,198
- “Nos motiva porque vemos que cada vez hay más trabajo” Marielos Retana (entrevista Canal 7)

**“AyO” – Productos de costura (2006-2007)**

- 5 mujeres
  - Ganancias de US\$8,072 – ventas regulares
- Recibieron máquinas de coser, tienen su propio taller y en el 2007 exportaron 500 bolsos a Italia.

**“NOGUA” – Grupo de baile y teatro (2004-2007)**

- 11 mujeres y un joven
- 750 visitantes en el 2006
- Ganancias desde su creación US\$14,480

**“GAGUACOL” – productos de banano (2007)**

- 17 mujeres de 3 comunidades
- Chips de banano, jaleas, banano deshidratado
- Ganancias US\$1,836

**“Trinidad” – productos de papel periódico (2007)**

- 11 mujeres y un hombre
- Artículos de moda y para el hogar: carteras, fajas, sombreros, canastas, individuales para la mesa, etc.
- Ganancias US\$3,493

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de Chiquita Brands.

Respecto al tema de los potenciales clientes, se les ha dado la oportunidad de participar en más de 15 ferias<sup>17</sup> y foros llevados a cabo fuera de su comunidad, con el fin de exponer sus productos, compar-

<sup>17</sup> Para tan solo mediados del 2007, ya habían participado en las ferias y exposiciones organizadas por el departamento de medio ambiente del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); en el festival de la Guacamaya Verde en Nicaragua y en la Expo Verde con el Centro Cultural Costarricense- Norteamericano



tir experiencias, contactar a nuevos compradores y posibles donantes. Hoy en día, se está trabajando en nueve comunidades donde se han creado seis pequeñas empresas. Más de 50 mujeres en Sarapiquí han pasado por el proceso y están finalmente, obteniendo ingresos de su propio negocio. Actualmente, Chiquita, con el fin de asegurar la sostenibilidad de las empresas, ha colaborado asegurarse de que todos los grupos hayan establecido planes de trabajo y que les estén dando continuidad.

**Resultados concretos:**

- Se crearon seis microempresas, las cuales han tenido US\$71,246 en ganancias (2004-2007).
- 53 familias se han beneficiado (alrededor de 200 personas en nueve comunidades, tres externas a las fincas bananeras).

Esto es un impacto directo en la calidad de vida de estas mujeres, no sólo en términos económicos, sino también, en su realización personal.



#### • Objetivo 4: Participación de la Comunidad

Este cuarto objetivo se enmarca en la idea de asegurar la sostenibilidad del Proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí. Para ello, se involucra a las comunidades para que sean parte del proyecto y puedan, eventualmente, tomar la responsabilidad de continuar los esfuerzos de conservación. En el transcurso del año 2007, se reunieron, cada cuatrimestre con el Comité de Vecinos<sup>18</sup>, integrado por 20 representantes de 9 comunidades: Alamo, Nogal, Guayacán, El Palmar, Caño Negro, Flaminia, Trinidad y Familia Monge León. En las reuniones se atienden las preocupaciones de cada comunidad y se les presenta una actualización general de las actividades del Proyecto. En este espacio se propicia la búsqueda de soluciones en conjunto, promoviendo la solidaridad y el trabajo en equipo.

#### • Objetivo 5: Un modelo de cooperación

Se pretende que toda la información recolectada y el conocimiento adquirido se comparta con

aquellos que quisieran aprender de la experiencia de Chiquita y trabajar en conjunto, uniendo esfuerzos para un fin en común. Con este objetivo, el proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí se ha integrado con esfuerzos locales y regionales. Hasta ahora, se está trabajando de la mano con la Red de Reservas Privadas, la Sociedad de Biología Mesoamericana, Corredor Biológico San Juan “La Selva”, la Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí y la Cámara de Turismo de Sarapiquí; y se siguen buscando aliados.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Estados Unidos (AMCHAM) en Costa Rica, reconoció el proyecto de Chiquita Brands, *Naturaleza y Comunidad* en Puerto Viejo de Sarapiquí como el mejor esfuerzo ambiental, educacional y social en el país en el año 2006. Esto conllevó a que una serie de artículos se publicaran en los periódicos locales y en otros países, ayudando a transmitir el mensaje. Lo anterior es importante, ya que contribuye a crear más alianzas con organizaciones que procuran estos mismos fines y a poner como ejemplo, el impacto que una empresa puede generar, siendo socialmente responsable. A continuación, un cuadro resumen de los impactos del Proyecto:

<sup>18</sup> El proyecto Nogal ayudó a organizar este comité, con el fin de asegurarse de que todas las comunidades estén representadas en las reuniones.

**Cuadro 5:**  
**Proyecto Naturaleza y Comunidad en Puerto Viejo de Sarapiquí: Repaso del progreso por indicadores (2004-2008)**

Indicador	2004	2005	2006	2007
Árboles sembrados	1200	4679	11668	17 198
Árboles monitoreados	150	514	1401	1 484
Nº de especies sembradas	15	30	49	57
Especies de plantas y fungi identificadas	225	240	296	306
Especies de fauna identificadas	187	192	221	293
Capacitados en educación ambiental	329	722	3111	5 592
porcentaje de niños	40%	92%	71%	75%
porcentaje de adultos	60%	80%	29%	25%
porcentaje de externos a las comunidades	0%	16%	55%	45%
Puesta em marcha de microempresas	1	2	4	6
Horas de cursos a micro empresas		308	1155	2047
Ventas de Manos Creativas	US\$ 8,000	US\$ 20,456	US\$28,897	US\$ 41,167
Ventas del Show de Chiquita Banana		US\$ 2,000	US\$ 8,241	US\$14,480
Ventas del Grupo de costura Álamo			US\$ 1,260	US\$8,072
Ventas de Canfín, productos de salud naturales			US\$ 671	US\$2,198
Ventas de Trops productos de bananos y frutas				US\$1,836
Ventas de Trinidad, productos de periódicos				US\$3,493

Nota: los datos son acumulados  
Fuente: Chiquita Brands Costa Rica



## Financiamiento de la alianza

El proyecto se inició en el año 2003, primero con financiamiento de Chiquita y luego con la ayuda de la Cooperación Alemana. A partir del 2006, también ingresa el supermercado suizo Migros a contribuir con un aporte sustancial.

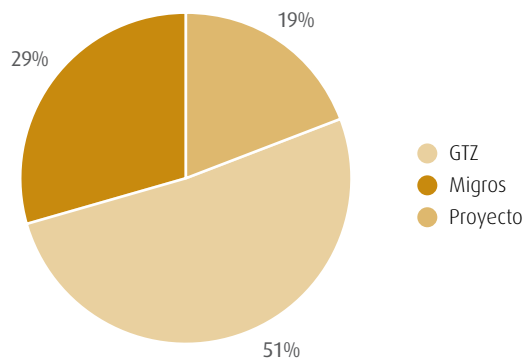


Cuadro 6:  
Proyecto Naturaleza y Comunidad en Puerto Viejo de Sarapiquí: Distribución de aporte de fondos (2003-2006)

Descripción de Costos	GTZ 09/2005 -	Migros 05/2006 -	Proyecto 2003-2005	Proyecto Total YTD
Salarios y gastos de viajes	US\$ 303.705	US\$ 53.208	US\$ 73.961	US\$ 430.872,82
Infraestructura	US\$ 3.316	US\$ 3.435	US\$ 39.843	US\$ 46.592,93
Infraestructura y equipo	US\$ 3.304	US\$ 4326	US\$ 3.389	US\$ 11.019,31
Actividades generales de mantenimiento	US\$ 3.118	US\$ 3.365	US\$ 3.139	US\$ 9.621,37
Material informacional del proyecto	US\$ 8.770	US\$ 5.197	US\$ 7.010	US\$ 20.977,60
<b>Asegurando la biodiversidad a largo plazo</b>				
Corredor Biológico	US\$ 24.009,0	US\$ 75.581	US\$ 1.355	US\$ 105.944,41
Conservación efectiva	US\$ 1.166,0	US\$ 26.518	US\$ 4.761	US\$ 32.445,16
Educación Ambiental	US\$ 25.350,0	US\$ 23.000	US\$ 240	US\$ 48.590,02
Opciones de ingresos alternativas	US\$ 58.777,0	US\$ 52.855	US\$ 14.904	US\$ 126.535,56
Tour de Bananos	-	-	US\$ 19.148	US\$ 19.148,36
Otros costos	US\$ 17.738,0	US\$ 22.648	US\$ 10.115	US\$ 49.516,72
Gasto total de fondos	US\$ 454.253,0	US\$ 146.371,0	US\$ 177.864	US\$ 901.264,26
Fondos recibidos	US\$ 470.725,0	US\$ 270.131	US\$ 177.864	US\$ 1.009.839,56
Total de fondos que quedan hasta ahora	US\$ 16.472,0	US\$ 361.250	(0.00)	US\$ 108.575,30

Fuente: Chiquita Brands Costa Rica.

**Gráfico 2. "Comunidad y Naturaleza en la Reserva Nogal"**  
**Fuentes del total de los fondos invertidos, 2003-2006 (distribución relativa)**



Fuente: Elaboración propia con base a información otorgada por Chiquita Brands Costa Rica

### Lecciones aprendidas, factores de éxito y desafíos para el futuro

Entre las lecciones aprendidas por Chiquita en relación con la experiencia de crear esta alianza con la GTZ, Migros, Rainforest Alliance, las comunidades, la Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí, con la estación biológica "La Selva" y otras organizaciones, destacan las siguientes:

- Las alianzas conllevan a resultados de calidad, promueven la transparencia y la eficiencia
- Los esfuerzos de conservación integrados de educación ambiental, incluyendo a las comunidades, aumentan el impacto en la sostenibilidad del medio ambiente

Entre los desafíos para futuras alianzas de Chiquita, se pueden citar el atraer mayor colaboración de científicos y organismos internacionales. Hasta ahora se ha trabajado con estudiantes de tesis de la Universidad de Gent; con científicos de la Universidad de Viena; con la Organización de Estu-

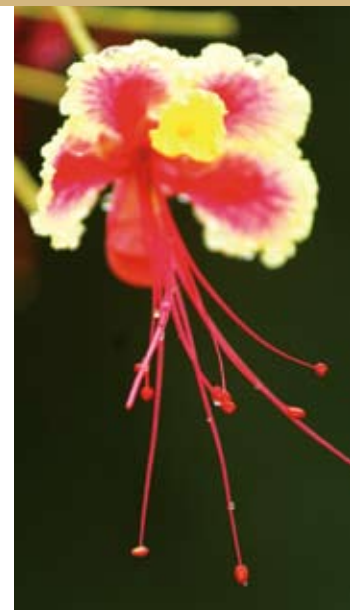
dios Tropicales (OET); y con la ETH de Zúrich. Adicionalmente, 15 estudiantes y voluntarios se han hospedado en el centro de visitas del Proyecto Nogal y han ayudado con actividades cotidianas, a recolectar información o mejorar prácticas.

Chiquita continuará expandiendo este tipo de alianzas locales e internacionales y procurará servir como modelo para otras organizaciones que deseen emular este tipo de iniciativas. Asimismo, con el fin de multiplicar sus esfuerzos, Chiquita ha creado una fundación con la cual espera desarrollar este modelo en otras localidades.



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

Las actividades locales apoyan objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 de Costa Rica. El Proyecto Comunidad y Naturaleza en Puerto Viejo de Sarapiquí, donde se ubica el Refugio de Vida Silvestre Privado Nogal, extiende el territorio dedicado a áreas silvestres protegidas y también pretende contribuir a la sostenibilidad económica de la comunidad de Sarapiquí.



**Cuadro 7:**  
Chiquita Brands, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector social y lucha contra la pobreza; sector ambiente, energía y telecomunicaciones; y sector productivo

Objetivo	Indicador	Contribución
1.1.7.2 Fortalecer la generación de capacidades de mujeres jefas de hogar en condición de pobreza en el ámbito personal, familiar y laboral.	1.1.7.2.2 N° de mujeres capacitadas en el ámbito laboral.	53
2.1.1.1 Propiciar las condiciones que permitan mejorar la competitividad de las empresas, con visión de cadena productiva, mediante la articulación de esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales.	2.1.1.1.1 Empresas participantes en procesos de asistencia técnica, para lograr su incorporación gradual a los mercados. 2.1.1.1.4 Empresas con planes de fortalecimiento organizacional y empresarial, para la ejecución de proyectos	6
2.1.3.1 Facilitar el acceso a los mercados por las pequeñas y medianas empresas productoras, mediante la promoción de alianzas y el intercambio con las organizaciones del sector productivo.	2.1.3.1.4 Empresas que utilizan y aplican la información estratégica para su participación en el mercado 2.1.3.1.5 Empresas apoyadas en gestión comercial.	
2.1.4.1 Impulsar proyectos con generación de valor agregado local, empleos de calidad y el mejoramiento del ingreso de los productores y productoras con criterios de territorialidad, equidad y sostenibilidad.	2.1.4.1.2 Proyectos en territorios con bajo Índice de Desarrollo Social 2.1.4.1.5 Proyectos para mujeres y jóvenes rurales.	
3.1.4.1 Promover el manejo, conservación y uso sostenible de productos, bienes y servicios derivados de los bosques	3.1.4.1.1 Número de hectáreas sometidas al manejo sostenible del bosque.	100 ha
	3.1.4.1.3 N° de hectáreas de reforestación establecidas anualmente	1000 ha*

\* En este caso, es el total de hectáreas de reforestación establecidas, no de forma anual

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por Chiquita Brands Costa Rica.

## V. Conclusión

Chiquita Brands no es la misma empresa que perdió su reputación en los 90. Mediante un proceso de continua evaluación externa, autorreflexión y compromiso con sus valores fundamentales, Chiquita ha cambiado la manera en que hace negocios. Gracias a su colaboración con Rainforest Alliance, Chiquita ha contribuido a mejorar el nivel de sostenibilidad ambiental de la industria, integrando los valores ambientales y sociales con su estrategia económica, lo que contribuye al desarrollo sostenible. Los cambios son notables: más transparencia, prácticas ambientales que representan la vanguardia de producción sostenible y una mejor relación con trabajadores, sindicatos y comunidades. Además, dentro de la misma empresa, se reconoce que Responsabilidad Social no significa solo hacer algunos cambios. Es un proceso de mejoramiento continuo e inclusivo.

Sin embargo, todavía enfrenta problemas en sus relaciones con sindicatos y otras organizaciones de trabajadores, así como desafíos ambientales tanto en sus fincas como en las fincas independientes. En Costa Rica, Chiquita busca mejorar su desempeño ambiental y social, desarrollar mejores maneras de relacionarse con todos sus *stakeholders* y expandir el proceso de certificaciones a otros tipos de fruta y cultivos.

Finalmente, el proyecto “*Naturaleza y Comunidad*” es un ejemplo concreto de cómo actores de diferentes sectores económicos, tanto públicos como privados, pueden trabajar juntos y optimizar los resultados al asignar responsabilidades claras y acordes a los intereses de cada actor. La colaboración entre ambos sectores de la sociedad fue clave para asegurar y seguir asegurando el éxito (en términos de impactos) del proyecto. Esta alianza tiene la ventaja de que puede ser replicada por otras empresas y que las respectivas instituciones del Gobierno ya han tenido la experiencia de trabajar mediante este tipo de colaboración.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Garnier, Luis. (2007). Ex Director de Desempeño Social y Ambiental. Chiquita Brands. Costa Rica. Comunicación Personal.
- Sánchez, Leslie Ragde (2008). Líder del proyecto *Naturaleza y Comunidad* en Nogal. Chiquita Brands. Comunicación por escrito. Costa Rica.
- Sandoval, Irene. (2008). Especialista en Información. Chiquita Brands. Comunicación Personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- Amador H., Eduardo. (2007). “Sarapiquí un paraíso selvático”. La Ruta Herediana, periódico quincenal. Costa Rica.  
<http://larutaherediana.com/noticias.html#anchor1597034>
- Arias, P. Dankers, C., Liu,-P. and Pilkauskas, P. (2003). *The world banana economy 1985-2002*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). EE. UU.  
[http://www.fao.org/es/ESC/common/ecg/47147\\_en\\_WBE\\_1985\\_2002.pdf](http://www.fao.org/es/ESC/common/ecg/47147_en_WBE_1985_2002.pdf)
- Barquero, Marvin. (2006). “Precio de salida del banano nacional sube en US\$0,15 por caja”. Periódico La Nación. Sección Economía. 29 de diciembre. Costa Rica.  
[http://www.nacion.com/lm\\_ee/2006/diciembre/29/economia943339.html](http://www.nacion.com/lm_ee/2006/diciembre/29/economia943339.html)
- Chiquita Brands. (1998). *Chiquita Brands, en Costa Rica un siglo de desarrollo y progreso*. Costa Rica.  
<http://www.Chiquita.com/discover/images/costaspan.pdf>

- Chiquita Brands. (2007). *2nd Quarter 2007 Nature and Community Project Activity Report*. Costa Rica.
- Chiquita Brands. (2008). *Annual Report 2007. Nature and Community Project Objectives*. Costa Rica.
- Chiquita Brands Internacional. (2006). *Annual Report: Corporate Social Responsibility Section*. EE. UU. <http://www.chiquita.com/content/corpres/AR%20reports/2006AR-CRsection.pdf>
- Conservation International. (2006). *20-20 Vision for the Future - Annual Report*. Ed. Conservation International. Virginia, EE. UU. [http://www.conservation.org/Documents/pub\\_annualReport\\_06.pdf](http://www.conservation.org/Documents/pub_annualReport_06.pdf)
- Doh, Jonathan; Holt, Erik. (2005). "In-Depth Integrative Case 2: Chiquita's Global Turnaround". Ed. McGraw-Hill Irwin. Villanova University. EE. UU. <http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0072961082/251396/chiquita.pdf>
- Edelman, Boston College Center for Corporate Citizenship, Net Impact and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2007). *Corporate Responsibility & Sustainability Communications: Who's Listening? Who's Leading? What Matters Most?*. EE.UU. <http://www.edelman.com/image/insights/content/EdelmanCSR020508Final.pdf>
- Escudero Serrano, María José. (2005). *Almacenaje de Productos - Comercio y Marketing : Comercio Internacional Gestion de Transporte*. Ed. Thomson Paraninfo, S.A. Madrid, España.
- Gallagher, Mike; McWhirter, Cameron. (1998). "Chiquita Secrets Revealed; Enquirer Investigation Finds Questionable Business Practices, Dangerous Use of Pesticides, Fear Among Plantation Workers; Chiquita: an Empire Built on Controversy". Ed. Cincinnati Enquirer, 3 de mayo. EE. UU.
- MIDEPLAN. (2007). *Índice de desarrollo social. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo*. Costa Rica. <http://www.mideplan.go.cr/sides/social/10-01.htm>
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica.
- Procomer. (2007). *Costa Rica: Estadísticas de Exportación 2007*. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. [http://www.procomer.com/est/mercados/PDF/2007/CAPITULO\\_2.pdf](http://www.procomer.com/est/mercados/PDF/2007/CAPITULO_2.pdf)
- Programa Estado de la Nación. (2007). *Decimotercer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Costa Rica. <http://www.estadonacion.or.cr/>
- Squella Padilla, María Paz. (2000). *La educación ambiental en Chile: Un estudio exploratorio*. Ed. LIT Verlag Berlín. Hamburg-Münster, Alemania.
- Werre, Marco. (2003). "Implementing Corporate Responsibility – the Chiquita Case". *Journal of Business Ethics*, No. 44. May. p. 247. Ed. Springer Netherlands.
- WWF. (2000). *Multi-stakeholder Success Stories: Seeking an Eco-Friendly Banana in Latin America*. World Wildlife Fund. Octubre. EE. UU. <http://assets.panda.org/downloads/banana.pdf>

## Sitios web

- Centro de Investigación Turipana, <http://www.turipana.org.co/nematodos.htm>
- Chiquita Brands <http://www.chiquita.com/>
- Reserva Biológica la Tirimbina – información sobre la Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí <http://www.tirimbina.org/alcancom-iniciativas-conservacion.htm>



## Oikocredit<sup>1</sup>: Inversiones socialmente responsables para el desarrollo local sostenible

### I. Perfil organizacional de Oikocredit

Oikocredit es una cooperativa financiera de carácter internacional, con sede central en Los Países Bajos, y está conformada por una amplia red de oficinas regionales y nacionales. Se creó hace 32 años, con la misión de ofrecer una opción solidaria a inversionistas que procuran un objetivo doblemente responsable: apoyar el desarrollo sostenible y obtener un comedido retorno financiero.<sup>2</sup> Hoy en día, Oikocredit es una de las organizaciones con mayor trayectoria a escala mundial que manejan inversiones socialmente responsables.

Cuadro 1:  
Ficha técnica de Oikocredit, 2007

Año de Fundación	1975
Tipo	Cooperativa con estatus de Corporación Internacional
Servicios	Operaciones crediticias hasta 10 años plazo; inversiones a plazo fijo y actividades no bancarias.
Entorno	Casa matriz: Países Bajos 561 proyectos en más de 60 países
Colaboradores y socios	137 empleados en el mundo 21 para atender México, Centroamérica y el Caribe
Capital Social	276 millones de Euros
Tasa promedio para operaciones crediticias	8,5% en US\$ (también se otorgan préstamos en moneda local)

Fuente: Elaboración propia con base a información otorgada por Oikocredit

El modelo de Oikocredit fomenta el desarrollo económico y social de las personas por medio de préstamos en vez de donaciones. Se trata de una inversión social sostenible en el tiempo y que, como una inversión económica, conlleva a la responsabilidad de medir su retorno; en este caso, el impacto en la calidad de vida de las personas en condiciones de pobreza. Como se menciona en su página web<sup>3</sup>: Se sustituyen gratitud y dependencia, por orgullo y dignidad.

\* Elaborado por la Licenciada Laura Sariego Kluge. La colaboración de Amélie Bazerque en la investigación fue clave para obtener toda la información necesaria.

1 Palabra híbrida, del griego oikos: casa, y del inglés credit: crédito: La Casa del Crédito.

2 En Oikocredit el retorno financiero es de un 2%.

3 [www.oikocredit.org](http://www.oikocredit.org)



“Oikocredit, como cooperativa mundial, promueve la justicia global, exhortando a personas, iglesias y otros grupos a compartir sus recursos a través de inversiones socialmente responsables y apoyando a personas necesitadas mediante el crédito”

Misión de Oikocredit

Oikocredit promueve préstamos –en el marco de sus arraigados valores éticos–, a aquellas personas social y económicamente marginadas que encuentran dificultades para acceder al crédito formal; que demuestran estar organizadas y que cuentan con metas concretas para lograr que todos sus miembros, socios o clientes, logren salir adelante de manera productiva, independiente y sostenible (por ejemplo, por medio de la generación de empleo, capacitaciones, otorgamiento de microcréditos, entre otros). Debido a lo anterior y para alcanzar a la mayor cantidad de personas en condiciones desfavorables, Oikocredit procura financiar proyectos de cooperativas o asociaciones de pequeños productores; también a intermediarias microfinancieras y organizaciones que tengan un vínculo establecido con gente de la zona en la cual están ubicadas (en países en vías de desarrollo). Sin embargo, también otorgan créditos a micro<sup>4</sup>, pequeñas y medianas empre-

sas. Adicionalmente, apoya proyectos de impacto inmediato, como lo son aquellos que tratan temas de salud, vivienda y educación. De hecho, Oikocredit es la mayor fuente privada de financiamiento para microfinanzas en el mundo.

Para lograr este fin –alcanzar a la mayor cantidad de personas en riesgo posible–, la Cooperativa ha tenido que adaptarse con éxito a los cambios del entorno. Actualmente, cuenta con un fondo de asistencia técnica para reforzar las capacidades de gerencia y sistemas de administración de sus proyectos; el número de países con oficinas y un equipo profesional en donde se administran proyectos se ha incrementado; los recursos que cada oficina puede colocar también han aumentado; y la contratación de más personal profesional ha mejorado su eficiencia. Asimismo, es importante destacar que Oikocredit –tanto a escala internacional como regional–, ha crecido en los últimos siete años más que nunca. Esto, debido al nuevo enfoque gerencial y al Futura Plan (nueva estrategia con lineamientos claramente establecidos hacia la desconcentración de oficinas), el cual crea los Centros Regionales de Desarrollo (RDC) con oficinas país, permitiéndoles la toma de decisiones sobre la aprobación de créditos hasta cierto nivel de volumen y riesgo. Esto ha hecho de Oikocredit una organización menos conservadora y más ágil a la hora de aprobar los préstamos solicitados y dar los desembolsos; logrando una mayor consolidación y posicionamiento en el mercado.

“Otro aspecto que distingue a Oikocredit, es el compromiso en el tiempo que han demostrado a su misión social, los inversionistas, el equipo gerencial y sus colaboradores, aunque tengamos diferentes visiones del cómo cumplirla”

(Teresita Murillo,  
Directora Centro Regional de Desarrollo  
para México, Centroamérica y el Caribe)

<sup>4</sup> El monto mínimo de préstamo es de US\$50.000 (€35.137 con los datos del Banco Central de la Unión Europea, por el cual 1€=1.4230 US\$ al 24/10/07) por lo cual –dependiendo del país y su definición de microempresa–, generalmente estas no califican. Sin embargo, por medio de créditos otorgados a microfinancieras, se incide, indirectamente, en los créditos dirigidos hacia las microempresas.

**Red de Oficinas de Oikocredit** - la oficina internacional de Oikocredit se encarga de apoyar tanto a sus oficinas regionales, como a sus miembros. Cuenta con once oficinas regionales entre las cuales tres de ellas se denominan Centros Regionales de Desarrollo<sup>5</sup>. Se encuentran distribuidas en cuatro continentes: Europa, América (Latina), Asia y África, son administradas por gerentes profesionales locales y en total son apoyadas por 18 representantes nacionales. En el caso de América Latina, existen tres Centros Regionales de Desarrollo: el de Uruguay con cobertura de la parte sur del continente; el de Perú con cobertura en este país, Colombia y Ecuador; y el de México, Centroamérica y el Caribe, con sede en Costa Rica.

### Vinculaciones de Oikocredit con sus principales grupos de interés

- **Miembros/Inversionistas:** es gracias a sus miembros que Oikocredit puede generar y canalizar la ayuda hacia aquellos que más la necesitan. Al ser una cooperativa, cada miembro tiene derecho a un voto, sin importar el número de acciones que posea. Esto garantiza que los miembros del Sur tengan las mismas posibilidades que sus homólogos del Norte. Oikocredit cuenta con cuatro diferentes categorías de miembros:

- 1) Las asociaciones de apoyo (AA): son 37 organizaciones encargadas de canalizar las inversiones de cerca de 27.000 personas, tanto individuos, como organizaciones religiosas;



además colaboran creando conciencia sobre este tipo de inversiones: “son la columna vertebral de Oikocredit”;

- 2) Iglesias e instituciones relacionadas: 504 ven a Oikocredit como un instrumento de inversión ética<sup>6</sup>;
- 3) Fundación Accionaria Internacional (FAI): hasta ahora hay 54 individuos u organizaciones no eclesíasticos (bancos, fundaciones, organizaciones de desarrollo) que actúan en lugares donde no hay asociaciones de apoyo.
- 4) Proyectos Miembro: son las organizaciones en las cuales Oikocredit ha colocado créditos y que han demostrado calidad en su relación laboral<sup>7</sup> con Oikocredit y que han aceptado la invitación a ser socios. En el mundo hay 43 miembros de este tipo, de los cuales nueve son de Centroamérica; y más específicamente aún, en Costa Rica hay dos<sup>8</sup> y tres en Nicaragua<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> Los Centros Regionales de Desarrollo se diferencian de las oficinas regionales en el hecho de que son más autónomos, pueden aprobar préstamos hasta por 1 millón de euros a proyectos con un nivel de riesgo menor o igual a 25, según la matriz de evaluación de riesgo de Oikocredit. La oficina en Costa Rica cuenta con tres unidades: Legal, Proyectos y Administrativa. Asimismo, tiene un Comité de Crédito y un Consejo Regional de Asesores Externos.

<sup>6</sup> Aunque muchas todavía rechazan el hecho de que no sea una donación. En respuesta a esto, Oikocredit enfatiza que “un préstamo promueve la sostenibilidad del proyecto”, el prestamista y su receptor se asocian, generando un mayor compromiso por parte del beneficiario y con el derecho de Oikocredit de monitorear la utilización de los recursos otorgados.

<sup>7</sup> Cinco años de cumplir con los pagos y objetivos establecidos de los préstamos.

<sup>8</sup> COOCAFE, Consorcio de Cooperativas Cafetaleras, Coopeservidores R. L.

<sup>9</sup> UPOLI, Universidad Politécnica de Nicaragua, CECOCAFEN, CEPRODEL.

**Figura 1: Oikocredit – Principales grupos de interés**

Fuente: Elaboración propia con base a información brindada por Oikocredit

El 63% de lo colocado por los miembros de Oikocredit se traduce en préstamos directos a proyectos para el desarrollo (operaciones crediticias). Con el fin de equilibrar el riesgo, también invierte a plazo fijo (16%) y en inversiones no bancarias (21%) de organizaciones cuyos valores sigan la misma pauta que los de Oikocredit. Para asegurarse de esto último, la Cooperativa invierte únicamente en bancos y organizaciones que estén certificadas por Ethibel<sup>10</sup>, que monitorea, evalúa y certifica que inviertan con responsabilidad social.

<sup>10</sup> "ETHIBEL es una agencia consultora independiente para inversiones socialmente responsables que aconseja a bancos y corredores que ofrecen cuentas de ahorros y fondos de inversión éticos. Crea un puente entre el mundo de los negocios y el financiero, el sector no gubernamental y el público en general": [www.ethibel.org](http://www.ethibel.org)

#### Criterios de financiación de proyectos de Oikocredit

- Grupos de personas sin acceso al financiamiento, pero con un buen impacto social en la comunidad
- Cooperativas, instituciones de microfinanzas, educación y salud
- Nivel de organización del solicitante
- Participación de mujeres
- Cuidado del medio ambiente y de los animales
- Necesidad de financiamiento
- Su sostenibilidad económica y financiera



- **Cientes (proyectos socios):** Oikocredit ha comprobado que microfinancieras, cooperativas y otros grupos de personas con recursos limitados de países en desarrollo, resultan socios solventes aun cuando son rechazados por el sistema financiero formal. De hecho, la demanda de los préstamos que ofrece Oikocredit está en constante aumento al reconocerse ampliamente la eficacia de este crédito para el desarrollo.

Oikocredit apoya a personas marginadas de América Latina, África, Asia y Europa Central y Oriental, por medio de 467 proyectos. Pero más que expandir su actividad ambiciosamente por el mundo, Oikocredit prefiere concentrarse en países prioritarios. En América Latina son: Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú, Paraguay, Uruguay.

- **Colaboradores:** con más de 150 empleados, Oikocredit cuenta con programas de capacitación y asistencia técnica en temas de gestión de riesgos, sobre los principales temas en los cuales se desenvuelven sus proyectos, como, por ejemplo, comercio justo, cultivos de café, de frutas tropicales, de ajonjolí, entre otros.

## II. Conceptualización y aplicación de la Responsabilidad Social de Oikocredit

La razón de ser de Oikocredit es ser socialmente responsable; su meta es lograr la justicia social mediante el otorgamiento de crédito responsable; es saber qué se está financiando, con qué propósito y asegurarse de que este último sea en beneficio del desarrollo sostenible de las personas, la flora y la fauna del planeta. Para lograr esto, Oikocredit se ha aliado con una serie de socios estratégicos que le ayudan, entre otras cosas, a encontrar opciones de inversión; a medir la responsabilidad social de las pyme; a mejorar –por medio de capacitaciones y asistencia técnica–, su gestión del riesgo, inversión y servicios otorgados a los proyectos socios; y a encontrar a cada vez más personas o grupos de personas que deseen invertir en este tipo de proyectos. Entre estas alianzas, se pueden citar sus cinco socios estratégicos: Church of Sweden<sup>11</sup>; Ecumenical Microfinance for Human Development (ECLOF)<sup>12</sup>; Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO)<sup>13</sup>; Terrafina Microfinance<sup>14</sup>; y Woord en Daad<sup>15</sup>. En Centroamérica, se mantiene una alianza de cooperación con la “Red de Entidades de Microfinanzas de Centroamérica (REDCAMIF) y con la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centromérica.” Específicamente en Costa Rica,

11 Socios desde 1997; [www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se)

12 Socios desde el año 2001, han maximizado sus esfuerzos y recursos para trabajar hacia la mejora complementaria de sus servicios para los más necesitados: [www.eclof.org/](http://www.eclof.org/)

13 Con Oikocredit han compartido sus conocimientos y redes desde el año 2001, y han trabajado conjuntamente en el campo, ayudando a Oikocredit –entre otras cosas, con asistencia técnica–. “ICCO trabaja principalmente con donaciones. En algunas ocasiones, la contraparte de ICCO requiere de un crédito en lugar de una donación y, viceversa, alguna vez un cliente de Oikocredit puede beneficiarse enormemente de un subsidio adicional para una actividad específica”: [www.icco.nl](http://www.icco.nl)

14 El objetivo de Terra Fina es el financiamiento rural en África. Con Oikocredit han sido socios estratégicos desde el año 2005, ayudando a mejorar la deficiencia del microcrédito en este continente: [www.terrafina.nl/en/](http://www.terrafina.nl/en/)

15 Organización Cristiana Holandesa que trabaja para reducir la pobreza en África, Asia y América Central [www.woordendaad.nl](http://www.woordendaad.nl)

Oikocredit mantiene alianzas con Rainforest Alliance, ALIARSE y el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. Adicionalmente, Oikocredit pertenece a varias redes<sup>16</sup> que agrupan organizaciones con fines similares a los de esta Cooperativa. Por ejemplo, se pueden citar ING Microfinance Support<sup>17</sup>, red que ha dado asesoría sobre aspectos de manejo de riesgo a Oikocredit desde el año 2004; e IFAT, que es la Red Global de Organizaciones de Comercio Justo, donde Oikocredit es miembro desde 1991. Por su lado, Oikocredit también está desarrollando planes de sensibilización y elaborando la posibilidad de ofrecer microseguros y mocopensiones dirigidas a microempresarios de la región.

#### Valores de Oikocredit

- Justicia
- Equidad
- Solidaridad
- Respeto a la vida

Otra forma de garantizar que sus inversiones cumplan los fines esperados por Oikocredit, es definiendo criterios de financiación de proyectos. Para aprobar las solicitudes de crédito, se necesita una clara orientación hacia el alivio de la pobreza, desarrollo rural, comercio justo, interés en la recuperación del medio ambiente, entre otros (Jorge Godoy, ex Oficial de Proyectos Nicaragua y Honduras). En el recuadro a la derecha, se pueden apreciar los principales criterios de financiamiento de proyectos.



La tasa de interés para cada préstamo a proyectos oscila entre 7% y 10% en US\$, y los plazos entre 2 y 10 años. La tasa se define mediante una fórmula que incluye principalmente el riesgo país y factores específicos de cada proyecto. La tasa cubre el rédito a los inversionistas (2%), una previsión por pérdidas y ajustes al tipo de cambio y los gastos operativos y administrativos (3%). Vale la pena resaltar que Oikocredit también ofrece: créditos en moneda local a tasas competitivas, de acuerdo con las condiciones de mercado de cada país; inversiones directas de capital a proyectos u organizaciones, convirtiéndose en un socio capitalista socialmente responsable.

#### Financiar el comercio justo: inversión socialmente responsable

Oikocredit ha apoyado (desde sus inicios) proyectos de comercio justo y los principales ejemplos han sido proyectos en Guatemala, Costa Rica y Nicaragua. A mediados de la década de los noventa, el auge y alta demanda de las microfinanzas, obligó a concentrar esfuerzos hacia esta dirección. Sin embargo, siempre en paralelo, se siguieron apoyando proyectos de comercio justo. En la actualidad, específicamente desde el año 2006, se

Con el fin de apoyar la diversificación de su cartera de inversiones socialmente responsables y de contribuir a la falta de financiamiento de proyectos de comercio justo en el mundo, Oikocredit ha identificado como primordiales aquellos proyectos involucrados con el comercio justo, por ser un modelo de comercialización que procura mejorar la calidad de vida de productores organizados con escasos recursos.

<sup>16</sup> Agri-ProFocus, miembro desde 2005, [www.agri-profoc.us](http://www.agri-profoc.us); BiD Challenge, socio destacado 2006, [www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org); CMEF, socio fundador desde 2003, [www.cmef.com](http://www.cmef.com); EUROSIF, miembro desde 2003, [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org); ICA, miembros desde 2005, [www.ica.coop](http://www.ica.coop); ICCO Alliance desde 2006, junto a Edukans: [www.edukans.nl](http://www.edukans.nl), DO PKN/Kerk in Actie, [www.pkn.nl](http://www.pkn.nl), Prisma: [www.prismaweb.org](http://www.prismaweb.org), Share People, [www.sharepeople.nl](http://www.sharepeople.nl); 3iG, socio fundador desde 2005, [www.3ignet.org](http://www.3ignet.org); INAISE, miembro desde 2003, [www.inaise.org](http://www.inaise.org); Netherlands Platform for Microfinance, miembro desde 2003, [www.microfinance.nl](http://www.microfinance.nl)

<sup>17</sup> [www.ingmicrofinance.com](http://www.ingmicrofinance.com)

ha hecho un especial énfasis en buscar y apoyar a aquellas organizaciones de pequeños productores que trabajan con esta modalidad, ya que los valores y metas que persiguen, se alinean con la estrategia de inversiones responsables de Oikocredit.

### ¿En qué consiste el comercio justo?

La estrategia del comercio justo o *fair trade*<sup>18</sup> (FT) es ayudar a pequeños productores marginados a emerger de una posición vulnerable hacia una de seguridad y autosuficiencia (FINE: 2001), mediante la posibilidad de vender, con menos intermediarios, a mejores precios, de forma sostenible con el medio ambiente y con relaciones comerciales a largo plazo. En 1992, el 80% de las ventas bajo FT eran artesanías, mientras que 10 años después, su participación se redujo al 25%<sup>19</sup>, cediendo su lugar a los productos agrícolas. Los primeros productos agrícolas que se comercializaron según este esquema fueron té y café, seguidos por frutas secas, cacao, azúcar, jugos de frutas, arroz y nueces.

Posteriormente, con el fin de que los consumidores conocieran el impacto que podría tener en pequeños agricultores y artesanos el comprar este tipo de productos, se crearon las organizaciones certificadoras de comercio justo a finales de la década de los ochentas, siendo el primer sello el de “Max Havelaar”.

Actualmente, existen otros dos grandes sellos, el FLO (*Fair trade* Labeling Organizations se especializa en productos agrícolas y en certificar el bien), seguido por el de IFAT (International *Fair trade* Association, mayoritariamente artesanías y certifica al grupo de trabajadores).

La proliferación de sellos (no necesariamente siempre genuinos) conllevó a que existiera un

sinnúmero de definiciones de comercio justo en el mundo. Por lo cual en el año 2004 se creó la FINE<sup>20</sup>, como instancia de coordinación entre las cuatro mayores organizaciones del Comercio Justo a escala mundial, con el fin de unificar sus discrepancias. FINE define el *Fair trade* como “una relación de socios en comercio que tienen como meta el desarrollo sostenible de los productores marginados y en desventaja. Busca lograr esto ofreciendo mejores condiciones comerciales, generando conciencia y desarrollando campañas.” Sin embargo, todavía no se ha logrado que estas instancias se pongan totalmente de acuerdo, quedando algunas diferencias entre ellas, lo que abre así una puerta para que otras organizaciones se aprovechen y utilicen equivocadamente el término *Fair trade*. En fin, la idea del *fair trade* es combatir las injusticias en el comercio (como los cambios drásticos en los precios a escala mundial de ciertos productos básicos) y equilibrar las relaciones comerciales entre los países desarrollados y aquellos donde el esfuerzo y sacrificio de hombres, mujeres y niños para subsistir, es inmensurable.

#### Estándares del Comercio Justo

- Salarios y condiciones de trabajo dignos
- Promueve una relación comercial a largo plazo
- Prima sobre el precio destinada a las necesidades de sus comunidades
- Reducción de intermediarios
- Ausencia de explotación laboral infantil
- Igualdad entre hombres y mujeres
- Funcionamiento democrático y participativo
- Respeto al medio ambiente
- Productos de calidad
- Crea oportunidades para productores en desventaja
- Transparencia y rendición de cuentas
- Construcción de capacidades
- Pago de un precio justo (que cubra los costos y más)
- Apoyo financiero

Fuente: Elaboración propia, con base a páginas web de FLO e IFAT

18 Según un estudio de la FAO, la definición más sencilla y atinente de estas palabras, es que se trata de procurar el comercio entre iguales; es decir, en condiciones favorables para ambos.

19 Nicholls, A. & Opal, C. *Fair trade: Market-Driven Ethical Consumption*. London: Sage Publications. (2004)

20 FINE son las iniciales de las organizaciones que la conforman: FLO, IFAT, Network of European Workshops, EFTA

## Evaluación del impacto

Uno de los grandes retos de Oikocredit ha sido identificar el impacto concreto que sus inversiones tienen en las personas que las necesitan, con el fin de constatar si su actuación social cumple la misión de empoderar a los pobres para que puedan mejorar su calidad de vida. Para septiembre del 2007, se estaban llevando a cabo varias acciones para tratar de medir estos impactos. En primer lugar, se diseñó una Cadena Causal de Impacto Social para Oikocredit, que involucra cuatro elementos principales:

1. Procesos internos: Intención y Diseño: ¿cuál es la misión de la organización? ¿cuál es su metodología? ¿cómo es el monitoreo?)
2. Alcance: ¿cuáles son los resultados observados en términos de volumen, producción?
3. Resultado: ¿cuáles son los cambios u observaciones en los indicadores seleccionados?
4. Impactos: ¿qué cambió gracias al programa o proyecto?

Entre otras acciones que está llevando a cabo Oikocredit para medir los impactos, están: la realización de encuestas a 53 proyectos socios seleccionados aleatoriamente; estudios de casos; cuadros de evaluación de pobreza; seguimiento por tres años a proyectos seleccionados (*Factory Study*), una herramienta llamada CERISE (de origen francés) y un proyecto de auditoría social. Asimismo, se están haciendo planes para implementar una herramienta de balance social en las cooperativas. Algunos de los resultados que se han encontrado son:

- Oikocredit comparte su misión y valores con sus proyectos socios;
- Hay diversidad en términos de antigüedad de proyectos, tamaño, ubicación geográfica (rural o urbano) y de tipo de organizaciones que financian.
- Los principales proyectos socios son cooperativas y ONG.
- Hay presencia significativa en las áreas rurales
- Se alcanzan los sectores más marginados del mercado, especialmente por medio de ONG.
- Oikocredit asume un papel importante al apoyar proyectos nuevos y jóvenes (de 2 a 8 años de creados). Es una perspectiva única de esta organización, respecto a la toma de riesgos financieros.

“Con lo que 240 de los 255 socios de Oikocredit indican, ellos alcanzan en total a más de nueve millones de clientes. Si se toma en cuenta la proporción del crédito de Oikocredit en el total de activos de los socios, se puede decir, conservadoramente, que Oikocredit está alcanzando a más de 600.000 personas”

(Ging Ledesma, Oikocredit)

## III. Alianzas para el desarrollo local: el caso de cuatro cooperativas de café socias de Oikocredit

Cuadro 2:  
Oikocredit - Resumen de alianzas

Tipo	Privada - Privada
Aliados	Oikocredit, cooperativas (a su vez las cooperativas crean alianzas con el gobierno u otros entes privados)
Objetivo	Contribuir al autodesarrollo de las cooperativas
Años	1998, 2003, 2006, 2007
Actividades	Financiar renovación, siembra y cosechas de café, hornos ecológicos para secado de café, construcción de infraestructura comercial, proyectos de agroturismo

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Oikocredit



El modelo cooperativo ha resultado ser una buena opción de supervivencia y desarrollo para los pequeños y medianos productores de café. Este modelo les ha permitido defender sus intereses y obtener mayores beneficios que trabajando de forma individual. Oikocredit comprende este tipo de esquema y lo ubica como uno de los mejores cuando se trata de distribuir equitativamente la riqueza y juntar fuerzas para lograr un fin común: mayor bienestar para sus asociados. Es por esto que Oikocredit ha creado alianzas de índole privada-privada con varias cooperativas de café que cumplen los requisitos de financiamiento de Oikocredit en su cabalidad, y más aún, están inmersos en el modelo de comercio justo. En esta sección se presentan cuatro ejemplos de estas alianzas, dos en Costa Rica y dos en Nicaragua: Coope El Dos, Coope Llano Bonito, PRODECO-OP y UCA-San Ramón, respectivamente.

Estas cooperativas acudieron a Oikocredit Costa Rica y Nicaragua, para solicitar financiamiento. En primera instancia se les pidió que rellenaran un formulario de interés inicial como un primer acercamiento para definir su capacidad de pago. A partir de un interés inicial en las cooperativas, se solicitaron documentos financieros, un perfil institucional, documentos legales básicos, un avalúo, y se consideró si iban a exigir alguna garantía. Luego de haber revisado estos documentos con los valores que defiende Oikocredit, en conjunto con los aspectos de riesgo financiero,

se reunieron físicamente. Posteriormente se estableció un calendario de trabajo, se solicitó una preaprobación para el desembolso a la Oficina Regional para México, Centroamérica y el Caribe, se completaron los documentos y se aprobó el desembolso.

Gracias al financiamiento de entidades financieras que en conjunto con Oikocredit apoyan este tipo de proyectos, y a la posibilidad de comercializar bajo el comercio justo y otros mercados especializados, se percibe una mejora en la calidad de vida de los socios de las cooperativas aliadas de Oikocredit y sus familias. En concreto, mediante su inversión socialmente responsable, Oikocredit ha apoyado proyectos para mejorar infraestructura, desarrollar proyectos agroturísticos y de diversificación económica, contribuir con financiamiento en los momentos de cosecha y renovación de cafetales, entre otros.

### La Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán y Abangares (Coope El Dos, R. L.)

Coope El Dos, R. L. es una de las alianzas para el desarrollo local que ha apoyado Oikocredit. Esta Cooperativa está ubicada en El Dos, un pueblo ubicado en la provincia de Guanacaste, en una zona rural y montañosa, a 160 kilómetros al noroeste de San José, la capital de Costa Rica, entre dos zonas de gran influencia turística, como lo son Monteverde y el volcán Arenal. Coope El Dos es una Cooperativa relativamente pequeña y sus miembros son, a su vez, pequeños productores de café. Sin embargo, han ejecutado con éxito las mejores prácticas de cultivo y procesamiento del café. Coope El Dos tiene un alto impacto social y una profunda conciencia ecológica en su zona. Hoy en día, cuenta

con más de 400 asociados y exporta alrededor del 76% de su producción. La Cooperativa ha sobrevivido el desafío de las crisis del sector cafetalero, debido a que ha identificado nichos de mercado no tradicionales, tales como el comercio justo y a que ha desarrollado a la vez, campañas para promover su misión ecológica y social. Coope El Dos es una promotora activa y pionera de la producción de café sostenible, incluyendo la producción orgánica. Asimismo, en la línea ecológica, tiene un sistema de secado solar de café que elimina en su mayoría el uso de combustibles y de madera; sostiene un proyecto de repoblación forestal, promueve la protección de los ríos, y desarrolla un proyecto del agro-turismo. Adicionalmente, hace algunos años, Coope El Dos hizo un plan de adquisición y redistribución de la tierra a favor de los pequeños campesinos, dándoles la oportunidad de tener su propia parcela<sup>21</sup>.

Asimismo, Coope El Dos tiene un buen equipo de administración con conocimiento y compromiso, proactivo y consciente de la situación del sector cafetalero, de las comunidades y de asuntos ambientales. Promueven la participación y contribución de sus miembros en diferentes cuerpos de la organización, mostrando ser un buen ejemplo de democracia.

Otro aspecto que Oikocredit valora en sus aliados, es la dedicación a la conservación del medio ambiente y el cuidado a los animales. Desde 1989 Coope El Dos ingresa en la esfera del comercio justo, logrando certificar, poco a poco, a todos sus socios bajo este sello. Una de los ejes que diferencia este tipo de comercio, es la conservación al medio ambiente, por lo cual, Coope el Dos ha establecido que: “proveerá el control necesario, que permita establecer y verificar los objetivos y metas ambientales propuestas, con el fin de prevenir al máximo la contaminación del



“Coope El Dos es el pulmón de la zona por el cual respiramos muchos”

( Lorena Salas Ramírez, asociada)

ambiente y que además logre establecer cultivos de café basados en prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.” Algunos ejemplos de los resultados de casi veinte años del desarrollo de políticas que velen por el respeto al medio que los rodea y el uso racional de los recursos naturales, son la reducción de la utilización de 3.500 L de agua para el despulpado de la fruta, a 300 L el día de hoy. Asimismo, ha reducido el consumo de leña hasta en un 50% mediante la utilización de paneles solares para el secado del café.

En este caso, en el año 2006 Oikocredit financió un proyecto de agroturismo y la expansión de infraestructura comercial, mediante un préstamo de alrededor de 70 millones de colones (US\$137.638) a un plazo de 5 años con una tasa variable del 17,75%.

### Agroturismo

Coope El Dos tiene un proyecto Agroturístico que inició en el año 2005 con el fin de capturar un poco del turismo que visita la zona de Monteverde y La Fortuna. Para esto, se construyó: una sala de catación, una cafetería y una tienda de artesanías. Asimismo, se han organizado recorridos por el beneficio de café, plantaciones y senderos naturales; y actividades como pesca deportiva, un tour a caballo y visitas a cataratas.

<sup>21</sup> Compró grandes fincas entre los años 1999 y 2000 y se las vendió a pequeños productores con crédito accesible, permitiéndoles a jornaleros tener su propia tierra. Más de 60 individuos han sido beneficiados con este programa.

El objetivo es que todos los servicios y productos de venta se suplan con recurso humano y producción local (se han impartido dos cursos en el año 2007, con el fin de proveer la tienda de artesanías con arte de habitantes de la zona) para generar empleo en la zona y diversificar los ingresos y así afrontar las épocas cuando los precios del café bajan (solo un 30% de la producción se vende por medio del comercio justo).

Oikocredit financió la construcción de una cafetería y la oficina de información turística. Este proyecto es de gran impacto para la Cooperativa en un corto y mediano plazo, ya que se pretende promover el turismo en la zona y así, poco a poco, empezar a vender un café con mayor valor agregado: servido en una taza. “Vender el café servido en una taza es la meta y es la única forma de realmente obtener una remuneración que pague por todo el esfuerzo de cultivar y cosechar café” (Edwin Vargas, Presidente Comité de Vigilancia).

### Infraestructura

Por otro lado, en el área comercial: Coope El Dos cuenta con una ferretería central, que vende insumos agrícolas, veterinarios y de construcción; y con dos supermercados de abarrotes. Ambos permiten a sus 435 asociados comprar a crédito, lo cual les facilita subsistir hasta que llegue nuevamente la época de cosecha. Oikocredit financió la remodelación del Almacén de la sucursal de Cabeceras de Tilarán (supermercado), y la ampliación de sus inventarios. Este almacén –por medio del proyecto de diversificación de la Cooperativa–, vende a la comunidad insumos agrícolas producidos localmente, generando otro tipo de encadenamiento local.



Como Coope El Dos cuenta con más de 430 miembros con un promedio de 4 personas por familia, se calcula que el número de personas beneficiadas tanto directa como indirectamente con el préstamo de Oikocredit, asciende a más de dos mil.

### Cooperativa de Caficultores de Llano Bonito R. L. (Coope Llano Bonito, R. L.)

Otro ejemplo de un aliado de Oikocredit, es Coope Llano Bonito R. L. Se ubica en la región de Los Santos a más de 1.500 metros de altura sobre el nivel del mar. Pertenece al cantón de León Cortés en la provincia de San José, en Costa Rica. Coope Llano Bonito fue creada en 1972 por 189 campesinos que decidieron unirse para subsanar juntos sus dificultades. Entre estas, sobresalían los problemas económicos y sociales, la lejanía de los centros urbanos, la falta de vías de comunicación y los pocos ingresos que obtenían de los intermediarios por la venta del café.

Hoy en día, Coope Llano Bonito es una cooperativa de 579 pequeños productores de café (27% son mujeres) dedicada al procesamiento y comercialización del grano de sus socios. En la comunidad de Llano Bonito, es la empresa que genera más empleos e ingresos directos e indirectos entre su población. En el transcurso de su desarrollo, la Cooperativa ha efectuado alianzas con diversas entidades, lo cual

le ha permitido maximizar recursos y desarrollar conocimientos clave. Entre las alianzas realizadas, el Ministerio de Agricultura le ha proporcionado apoyo técnico y crediticio para el cambio de tecnologías productivas (se llevaron a cabo procesos dirigidos a renovar y cuidar las fincas mediante técnicas de producción sostenibles); con las Municipalidades han trabajado en conjunto, habilitando caminos cuando se cierran por derrumbes y lluvias; y por último, con el Instituto Nacional de Aprendizaje han impartido cursos en temas de administración, de producción agrícola y en aspectos culturales.

Un tema que resalta Oikocredit a la hora de evaluar la solicitud de financiamiento, es el grado de organización de la contraparte. En este caso, la gerencia de Coope Llano Bonito ha demostrado capacidad para negociar el café y auditorías externas sostienen una opinión positiva de la gestión administrativa de la empresa. Esto se comprueba al observar cómo la producción y la comercialización del café han mantenido un crecimiento sostenido en los últimos 9 años.

Asimismo, en Coope Llano Bonito uno de los principales objetivos trata de la conservación y sostenibilidad del medio ambiente que la rodea y de sus comunidades aledañas, por lo cual, su política de calidad incluye, además de aspectos como la protección de sus trabajadores y comunidad, el uso de sistemas que contemplen los impactos en el medio ambiente, estándares que son promovidos por el comercio justo y por Oikocredit.

En este caso, en el año 2003 Oikocredit financió un horno ecológico para la disminución del impacto ambiental que causa la utilización de leña en el secado de la pulpa de café y otorgó recursos para el financiamiento de la renovación de cafetales. Lo anterior, mediante un préstamo de alrededor de 73 millones de colones (US\$ 200.000) a un plazo de 8 años con una tasa variable del 18%.



### Horno Ecológico

Coope Llano Bonito ha invertido constantemente en maquinaria amigable con el medio ambiente, que permita la eliminación completa de la leña como combustible para el secado del café y la reducción de electricidad. Prueba de esto es la compra de un horno ecológico Gordon con la ayuda de Oikocredit. El horno permite que se reduzca el consumo de leña hasta llegar a tan solo un 5% del combustible total necesario para secar el café. Actualmente, el combustible principal para el horno es la cascarilla que deja el grano de café.

### Renovación de Cafetales

Coope Llano Bonito estuvo en la década de los noventas con deudas pendientes y limitaciones al acceso de servicios y no calificaba para crédito según la banca corporativa. Hoy en día, es considerada un cliente triple A con sus obligaciones ante los acreedores al día. Asimismo, la Cooperativa brinda este servicio a los asociados, ya que la posibilidad de acceder al crédito es lo que les permite a los agricultores poder subsistir. Una planta de

café inicia su capacidad de producción a los tres años y continúa hasta por veinte años. A partir de ese momento, su producción empieza a disminuir, lo cual significa menos ingresos por hectárea de café. Al respecto, la Cooperativa les da a los socios la posibilidad de recibir financiamiento a cuatro años, con los dos primeros sin pago de intereses. Estos préstamos se recolectan contra la liquidación del café que hace la Cooperativa después de la comercialización y exportación de la cosecha. Este servicio asegura que el productor pueda subsistir mientras las nuevas plantaciones se vuelven productivas. Actualmente, se está iniciando con una línea blanda de renovación y siembra nueva, donde Oikocredit está participando con el financiamiento de US\$116.000.

Como Coope Llano Bonito cuenta con más de 550 miembros con un promedio de 4 personas por familia; se calcula que el número de personas beneficiadas tanto directa como indirectamente con este préstamo, asciende a más de dos mil.

### Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias (PRODECOOP)

Como tercer ejemplo de las alianzas de Oikocredit, se puede mencionar a PRODECOOP. Se diferencia de las dos anteriores en primer lugar, porque es una Cooperativa de segundo grado; es decir, sus miembros o socios, son otras cooperativas. En segundo lugar, porque está ubicada en Nicaragua. A inicios de los noventa, la guerra había dejado grandes secuelas socioeconómicas en todo el país, siendo la región de Segovia una de las más afectadas. Por esto, varias pequeñas cooperativas, con la ayuda de la Fundación Interamericana (IAF) y la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), crea-



ron, en 1993, a PRODECOOP R. L.<sup>22</sup> (denominada la Central para efectos de este documento), con el fin de proveer asistencia en producción sostenible y mercadeo del café a las familias de sus miembros. Actualmente, PRODECOOP abarca a 38 Cooperativas individuales<sup>23</sup>, de nueve municipios del norte de Nicaragua y es la segunda cooperativa más grande que exporta café de Nicaragua, acaparando entre 3% y 4% de las ventas provenientes de Nicaragua. Esto, aun cuando la mayoría de sus cooperativas socias quedan en zonas muy alejadas y de difícil acceso. En total, la Central agrupa a más de 2000 socios, donde 450 son mujeres, tema que para Oikocredit es de suma importancia (Cuadro 3). De este modo, PRODECOOP incide directa e indirectamente en la calidad de vida de alrededor de 10.000 personas.

Para mejorar esta situación, se están llevando a cabo una serie actividades y proyectos, con el fin de entregarles a las cooperativas más pobres algunos medios para que puedan autodesarrollarse. Entre estos, la asistencia técnica y la capacitación son servicios primordiales que ofrece PRODECOOP. Asimismo, se otorgan becas a los hijos de los miembros tanto en primaria como secundaria y la Universidad. Por otro lado, con el fin de promover un ambiente sano y la posibilidad de mayores ingresos, la Cooperativa vela por el impacto al medio ambiente, conduciendo

<sup>22</sup> Responsabilidad Limitada

<sup>23</sup> Entre las cuales, dos de ellas manejan parte de la cosecha de forma colectiva.

un programa de producción orgánica, con el cual ha logrado certificar a casi la mitad de sus productores. “Desde su fundación, PRODECOOP ha venido trabajando con la producción, beneficiado y comercialización de café de una manera responsable y comprometida con la protección y conservación del medio

ambiente; los seres humanos tenemos el derecho fundamental de disfrutar de un medio que nos permita llevar una vida digna y gozar de bienestar con la correlativa obligación de proteger y mejorar el medio ambiente para las presentes y futuras generaciones” (Vicegerencia de Desarrollo, PRODECOOP).

“Las Cooperativas son las verdaderas dueñas de la institución”

(Ligia López, Responsable de Ventas de PRODECOOP).

Cuadro 3:  
Mujeres y su posicionamiento en PRODECOOP

Cantidad	Posicionamiento
182	En las comisiones de género en las 38 cooperativas
35	En cargos en los Consejos de Administración de las cooperativas en la Junta Directiva del grupo comunitario
411	Capacitadas en temas de género, organización, autoestima, liderazgo, ley de Cooperativas, incidencia política e intercambio de experiencias para diversificación productiva.
33	Impulsando pequeñas iniciativas comerciales sostenibles
54	Es el porcentaje que corresponde a mujeres del personal activo de la gerencia general

Fuente: Informe Novena Asamblea PRODECOOP.

En este caso, hace 10 años, en 1998, Oikocredit financió la instalación de un beneficio seco (infraestructura necesaria para despulpar el café) y la rehabilitación de fincas para nuevos cultivos de café mediante un préstamo de US\$500.000. Adicionalmente, en el año 2007, empezó a financiar la recolección de café para los ciclos 2007-2008, 2009-2010 y 2011-2012, mediante un préstamo de US\$1.200.000 a un plazo de 3 años, con una tasa variable del 8%.

### Cosecha de café

Oikocredit le financió la presente cosecha y las próximas dos cosechas a PRODECOOP. La Cooperativa otorga créditos a aquellos socios que lo soliciten y de esta forma ayudarles a cosechar

los frutos de los cafetales. Esto significa que la Cooperativa tendrá la posibilidad de financiar las prendas para cosecha que soliciten todos los socios hasta el año 2012.

Como PRODECOOP cuenta con más de 2.000 miembros con un promedio de 5 personas por familia, se calcula que el número de personas beneficiadas tanto directa como indirectamente con este préstamo, asciende a más de 10.000.

## Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA-San Ramón)

Por último, UCA-San Ramón en Nicaragua, también es un proyecto aliado de Oikocredit. UCA San Ramón –al igual que PRODECOOP–, es una cooperativa de segundo nivel que agrupa a 21 pequeñas cooperativas agropecuarias del departamento de Matagalpa, Nicaragua. UCA se ubica en el municipio de San Ramón, uno de los más afectados por la reforma agraria, ya que era controlado por la burguesía latifundista-cafetalera desde el siglo XIX. Entre 1982 y 1990 el Estado nicaragüense entregó aproximadamente 13.000 manzanas de tierras a 40 cooperativas, beneficiando a más de 3.000 familias de San Ramón sin tierra. En palabras de una cooperativista, “para nosotros, obreros y campesinos, fue un cambio de 180 °. Por primera vez tomamos posesión de nuestra propia tierra” (UCA-San Ramón).

Los principales productos cultivados en Matagalpa son: maíz, frijoles negros, café y arroz. En esta región hay un estimado de 1.396 manzanas<sup>24</sup> de café cultivado. Para el año 2004, la tasa de desempleo en la zona era de un 16,7%, situación que se ve agravada al no contar con suficientes centros de enseñanza. Las familias que pertenecen a UCA San Ramón, tienen en promedio ocho miembros, un nivel de educación bajo y un promedio de ingreso anual de US\$1.250. Según Yadira Montenegro, encargada del Desarrollo Cooperativo en UCA San Ramón, el 5% las mujeres relacionadas con la Cooperativa (socias, hijas de socios) son madres solteras.

<sup>24</sup> Una manzana equivale a 0,689 ha.

### Objetivos de la creación de UCA - San Ramón

- Legalización de títulos y actualización de las Cooperativas mediante la transparencia jurídica
- Búsqueda de autosostenibilidad en áreas de crédito, asistencia técnica, capacitación, organización de mujeres y comercialización de sus productos
- Generar capacidades organizativas y promoción de la participación democrática

En total, UCA cuenta con 1.050 asociados (360 mujeres) y gracias a la voluntad de mantenerse organizados, UCA ha crecido en San Ramón en el marco de una estrategia de sensibilización sobre la protección y renovación de los recursos naturales. En el transcurso de diez años, desde que nació la Cooperativa, las manzanas en conservación pasaron de ser unas pocas (33) a ser 213.

En los últimos cuatro años, las manzanas en conservación aumentaron un 348%, llegando a tener 741 en conservación en el 2007. Este logro se compara con el aumento de las manzanas reforestadas, las cuales pasaron de 20 en 1992 a 643 en el año 2007.

Actualmente, UCA tiene 7 cooperativas colectivas<sup>25</sup> y 14 individuales socias a quienes se les presta asistencia técnica, se les otorga becas para los estudios de sus hijos y se les brinda capacitación con diversos énfasis, con el fin enseñarles los instrumentos que les permitirán tener una mejor calidad de vida. Adicionalmente, se procura el involucramiento de las mujeres y jóvenes en la toma de decisiones.

<sup>25</sup> Las cooperativas colectivas o comunitarias, la tierra pertenece a todos y la trabajan en conjunto. Se lleva una planilla con la participación de cada individuo, con el fin de distribuir correctamente los ingresos. En las individuales, cada socio tiene su propia tierra.



Debido a lo anterior, UCA San Ramón apoya la producción y comercialización del café, carne, leche, granos básicos y hortalizas, mejorando la infraestructura productiva, acompañado por proyectos y programas sociales, becas, salud, vivienda, reparación de caminos, luz eléctrica, agua potable, deporte, promoviendo el ahorro; todo ello, en busca del desarrollo integral de las cooperativas, sus miembros y sus familias. Se aprecia una gran evolución desde 1992, tanto en número de socios como en volumen de producción (Cuadro 4). En este caso, en el año 2004 Oikocredit financió la renovación de café de 165 manzanas mediante un préstamo de US\$640.000 a un plazo de 4 años, con una tasa variable promedio del 9,4%:

### Renovación de cafetales

En UCA San Ramón el crédito desembolsado por Oikocredit permitió la renovación de 23 manzanas, lo cual ha significado un exitoso aumento en la producción. En cinco años, una vez que la planta de café se desarrolló, pasaron de producir 80 quintales, a producir 2.500 qq. En UCA, el proceso de renovación del café: “Una plantación de café se debe renovar aproximadamente cada 20 años, de acuerdo al cuidado que se le ha dado. El productor llena una solicitud, se lleva a cabo una inspección técnica y por último el Comité de Crédito aprueba el desembolso. El dinero se va entregando de acuerdo con las labores que van realizando en el transcurso de tres años, se prestan US\$500 por año por manzana. Al cuarto año, cuando ya empieza a producir el café, se comienza a pagar intereses y cuotas” (Omar Chacón, responsable de café de la UCA San Ramón).

Cuadro 4:  
UCA-San Ramón:  
Evolución de algunos factores de producción  
(1992-2007)

	1992	2002	2007
<b>Café</b>			
Manzanas trabajadas	314	363	1.000
Producción	1.500	8.400	25.000
Rendimiento promedio	4,8 qq.p	13qq.p	25qq.p
<b>Granos.</b>			
Mz. Maíz	500	1.260	2.600
Mz. Frijoles	383	500	1.100
Producción	13500qq	32700qq	71.500qq
<b>Ganadería</b>			
Bovinos	97	455	1045
Mz. para pastos	442	5000	5000
Producción anual de carne	n.d	n.d	93.200 kg
Producción anual de leche	n.d	n.d	572.400 L

Leyenda: qq: quintales / qq.p: quintales pergamino / mz: manzanas / n.d.: no hay datos disponibles

Fuente: Documentos UCA-San Ramón.

En UCA San Ramón se calcula que el número de personas beneficiadas tanto directa como indirectamente con este préstamo, asciende a más de seiscientas.

En resumen, los principales impactos de los créditos de Oikocredit en las cooperativas mencionadas, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 5:  
Oikocredit, resumen de impactos

Rubro	Acción realizada con crédito de Oikocredit	Nº. de personas beneficiadas
Agroturismo	Construcción de cafetería y centro de información turística	+ de 1.000
Infraestructura	Remodelación y ampliación de supermercado; compra de horno ecológico	+ de 2.000
Producción	Renovación de cafetales	+ de 1.600
Cosecha de café	+ de 3.500	
Estimado de personas beneficiadas		8.100

Fuente: Entrevistas, Informe Anual 2006 de la décimo quinta Asamblea General de Delegados.

## Lecciones aprendidas, factores de éxito y desafíos para el futuro

Para Oikocredit, una lección aprendida es que al asegurarse de que el grupo en el cual se invertirá cumple con ciertas características, puede incidir considerablemente en el éxito de una inversión responsable. Estas características consisten en que el grupo:

- esté organizado, sea democrático, trabaje con transparencia y tenga metas claras para su autodesarrollo;
- tenga un sólido interés por el desarrollo de la mujer, la conservación del medio ambiente y los animales, y lleve a cabo acciones para lograrlo;
- sea capaz de incidir en la calidad de vida de muchas personas en condiciones de pobreza.

Por otro lado, uno de los grandes retos para Oikocredit es diversificar sus inversiones sociales, acción que se estableció como prioritaria en su asamblea anual en el año 2007<sup>26</sup>. La meta es lograr un equilibrio respecto a la asignación de créditos

entre las organizaciones de producción, el mercado justo y los mercados diferenciados, para que su participación dentro del total de la cartera regional no sea inferior al 25%. Aunado a lo anterior, se pretende mejorar el apoyo a la micro y pequeña empresa, generadora de empleo y de desarrollo sostenible, como también asignar recursos financieros para la vivienda, el transporte colectivo, la educación y la salud, entre otros. Asimismo, se ha definido como prioridad el financiar proyectos en el sector este de México, Guatemala, Honduras y Nicaragua, específicamente las áreas de biosfera.

Específicamente, en Nicaragua, “estamos promoviendo la participación de otros tipos de proyectos. El 25% de nuestra cartera se ubica principalmente en proyectos de café, uno de ajonjolí y luego en servicios como educación y salud” (Aldo Padilla, Gerente de País, Oikocredit Nicaragua).

En Costa Rica, también se está diversificando la cartera con proyectos como el apoyo a una empresa de transporte rural de personas, el apoyo a una organización de construcción de viviendas de interés social y, al igual que en Nicaragua y México, el apoyo a cooperativas o asociaciones que produzcan y comercialicen bajo el comercio justo.

<sup>26</sup> Junio del 2007 en Sudáfrica.



“Estamos procurando volver a nuestras raíces y concentrar mayores esfuerzos y recursos hacia el sector productivo rural”

(Teresita Murillo, Directora del Centro Regional de Desarrollo para México, Centroamérica y el Caribe, Oikocredit).

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

### Cuadro 6:

Oikocredit, contribución complementaria al cumplimiento de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – sector trabajo y seguridad social

Objetivo	Indicador	Contribución
2.5.3.2 Lograr una mejor asignación de los recursos del sector cooperativo, como microempresa y asociaciones solidaristas, de manera que se alcance el desarrollo de las organizaciones existentes y el fomento de otras nuevas	2.5.3.2.4 Número de créditos otorgados	10 contrapartes de Oikocredit Costa Rica son cooperativas (6 de ahorro y crédito y 4 son proyectos productivos)

Fuente: Elaboración propia con base en (MIDEPLAN,2006) y en información otorgada por Oikocredit

## V. Conclusión

Oikocredit es una organización que desde la década de los setentas, ha adoptado la misión de ofrecer financiamiento para el desarrollo local como un medio para salir de la pobreza; mucho antes de que se reconociera en el mundo que el acceso a las microfinanzas fuera una vía eficaz para fomentar el desarrollo. Recientemente, a finales de los noventa –en la Cumbre de microfinanzas de Washington en 1997–, cuando surgió el boom

de las microfinanzas a escala global. La meta era “trabajar para asegurar que 100 millones de las familias más pobres del mundo, especialmente las mujeres de esas familias, estén recibiendo crédito para autoempleo y otros servicios financieros y de negocio para fines del 2005”; meta en la que Oikocredit participó activamente, con clara orientación hacia impactar los procesos sociales entre las familias de menos recursos.

“El microcrédito enfocado al alivio de la pobreza puede amortiguar la exposición a la vulnerabilidad de los más pobres a las crisis externas, ayudar a asegurar la obtención de ingresos de forma más regular y continuada, apoyar a mejorar el rendimiento y la productividad de las inversiones de las microempresas y mejorar la calidad de sus vidas y las de sus familias”

(Fernández, M.; Orduña, M. et al. 2007, p. 4)

Para el año 2008, el 55% de la cartera de Oikocredit estaba orientada hacia este tipo de financiamiento. Un 17% se encuentra en pequeños productores agrícolas organizados en cooperativas, asociaciones y o bloques; asimismo, el 28% restante se encuentra en organizaciones que brindan servicios de educación, salud, transporte público, vivienda y otros servicios diversos.

Oikocredit ha sido exitosa en la colocación de sus créditos para el desarrollo, debido, en primer lugar, a su riguroso análisis social y económico antes de invertir (más de ocho mil personas beneficiadas en estos casos específicos). En segundo lugar, el éxito se debe también al seguimiento que Oikocredit les da a sus socios y a su preferencia por crear relaciones sólidas, de confianza, a largo plazo, lo que le permite a los proyectos financiados poder planificar con años de anticipación y tener la seguridad de contar con créditos para crecer. Este tipo de alianza privada-privada para el desarrollo, es un caso ejemplar de cómo por medio de la inversión privada responsable, se puede ayudar a grupos organizados, conformados por personas sumergidas en dificultades económicas, a salir adelante.

## VI. Fuentes

### Entrevistas Personales

Realizadas en el año 2007 a miembros de las siguientes organizaciones:

- Asociación para el Mejoramiento de Productos Orgánicos, Nicaragua
- Cooperativa de Caficultores de Llano Bonito R. L. , Costa Rica
- Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán y Abangares, R. L. , Costa Rica
- Oikocredit, Centro Regional de Desarrollo para México, Centroamérica y el Caribe
- Oikocredit, Costa Rica
- Oikocredit, Nicaragua
- Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias (PRODECOOP)
- Shared Interest
- Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA-San Ramón)

### Bibliografía

- Coope El Dos R.L. (2005). *Criterios de participación en el Comercio Justo*. Tilarán, Costa Rica.
- Coope Llano Bonito R.L. (2006). *Plan de Desarrollo Estratégico, 2006 – 2008*. Llano Bonito, Costa Rica.
- Fend, Ruth. (2005). *The fair trade response to the coffee crisis. Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis*. The Fletcher School, Tufts University. Estados Unidos.

- Fernández, M.; Orduna, M. et al. (2007). *Microcréditos como herramienta incluyente para la reducción de la pobreza*. IX Reunión de Economía Mundial. Madrid, España.
- FLO. (2006) *¿Por qué elegir Fairtrade? Un documento explicativo sobre Fairtrade y sus objetivos*. Fairtrade Labelling Organizations International.
- FLO. (2006). *Documento explicativo para presentar a Fairtrade*. Fairtrade Labelling Organizations International.
- FLO. (2007). *Shaping Global Partnerships – Annual Report 2006/07*. Fairtrade Labeling Organizations International.
- INFOCOOP. (2002). *El estado del Cooperativismo. Presentación electrónica*. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Costa Rica.
- Luetchford, Peter. (2004). *Organizing Development: relations between coffee cooperatives and Fair Trade organizations – a view from Costa Rica*. University of Sussex. Reino Unido.
- Nicholls, A. & Opal, C. (2004). *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*. London: Sage Publications Inc. Reino Unido.
- PND. (2006). *Plan Nacional Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón. Actualizado al 31-12-08 – Sector Trabajo y Seguridad Social*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- PNUD. (2006). *Informe sobre el Desarrollo Humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York, EE. UU.
- PRODECOOP. (2006). *Informe de gestión de la Novena Asamblea de Delegados - ciclo 2005-2006*. Estelí, Nicaragua.
  - *Informe a la Asamblea General: Quinta Asamblea de Delegados. (2002)*
  - *Plan de impacto medio ambiental 2007-2012. (2007)*
- UCA-San Ramón. (2007). *Informe Anual 2006 - decimoquinta Asamblea General de Delegados*. Matagalpa, Nicaragua.
- Vizcarra, Gastón K. (2002). *El Comercio Justo: Una alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Santiago, Chile.

## Páginas web

- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural  
[www.rimisp.org](http://www.rimisp.org)
- Cooperativa de Llano Bonito  
[www.llanobonito.com](http://www.llanobonito.com)
- Cooperativa del Dos de Tilarán  
[www.coopeldos.com](http://www.coopeldos.com)
- European Fair Trade Association (EFTA)  
[www.european-fair-trade-association.org](http://www.european-fair-trade-association.org)
- Fairtrade Federation  
[www.fairtradefederation.com](http://www.fairtradefederation.com)
- Fairtrade Labeling Organizations International  
[www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)
- Instituto Costarricense de Café  
[www.icafe.org](http://www.icafe.org)
- International Fair Trade Organization  
[www.ifat.org](http://www.ifat.org)
- Oikocredit  
[www.oikocredit.org](http://www.oikocredit.org)
- Organic Crop Improvement Association  
[www.ociala.com](http://www.ociala.com)
- Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias (PRODECOOP)  
[www.PRODECOOP.com](http://www.PRODECOOP.com)
- Transfair USA (Fair trade Organization)  
[www.transfairusa.org](http://www.transfairusa.org)



## Península Papagayo: Generando oportunidades en Guanacaste

### I. Perfil organizacional de Península Papagayo

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

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

Cuadro 1.  
Ficha técnica de Península Papagayo, 2009

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

Fuente: Península Papagayo.

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

\* Elaborado por la Máster Suyen Alonso Ubieta

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



Fuente: Península Papagayo.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Cuadro 2:

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

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

Fuente: Península Papagayo.

### Península Papagayo:

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

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

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

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

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

### Alianzas Estratégicas

#### Península Papagayo

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

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

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

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

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

#### Creciendo Juntos

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

#### Acciones específicas con organizaciones

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



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

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

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

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

Cuadro 3:  
Península Papagayo - Resumen de la alianza

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

Cuadro 4:  
Península Papagayo - Resumen de la alianza

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

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

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





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

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

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

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

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

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





## Lecciones aprendidas

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

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

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

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

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

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



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

### Desafíos para el futuro de las alianzas

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

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

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

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

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

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

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

## V. Conclusión

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

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

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

## VI. Fuentes

### Entrevistas

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

### Bibliografía

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

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

## Sitios web

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

## Fotografías

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



## RECOPE S. A.:

### Una empresa con energía para el desarrollo

#### I. Perfil organizacional de RECOPE S. A.

Cuadro 1:  
Ficha técnica de RECOPE S. A., 2006

Año de fundación	1963
Tipo	Pública (estatal costarricense)
Productos y servicios	Importación, refinación, distribución a granel de combustibles y cementos asfálticos
Entorno	Opera en todo Costa Rica
Colaboradores	1740
Ventas anuales netas	C/. 894 617,245 millones <sup>1</sup>

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por RECOPE S. A.

La Refinadora Costarricense de Petróleo S. A. (RECOPE S. A.) es una empresa pública que, desde hace 45 años, ha enfocado sus operaciones a la importación, refinación, mezclado y distribución a granel de los combustibles que demanda el país. Entre sus productos de comercialización, están: el gas licuado de petróleo (LPG), las gasolinas regular y súper, el diésel, combustibles para aviones y barcos, asfalto y diferentes emulsiones asfálticas, las naftas<sup>2</sup>, entre otros. En total, los 16 productos de RECOPE S. A. proveen alrededor del 70% de la energía que el país necesita para su desarrollo económico y social. Para cumplir su misión y visión, RECOPE S. A. ha construido el Sistema Nacional de Combustibles (SNC). Este está conformado por un muelle petrolero, localizado en el Puerto de Moín, donde se reciben los embarques de crudo y productos terminados; una refinería, localizada junto al muelle petrolero, con capacidad instalada para procesar 25.000 bbl<sup>3</sup>/día de crudo liviano y 1.200 bbl/día de crudo pesado. De este centro de transformación

\* Elaborado por la Master Marije van Lidth de Jeude

<sup>1</sup> Estado financiero aún no auditado (RECOPE S. A., 2006a)

<sup>2</sup> Nafta es una mezcla de hidrocarburos refinados, obtenido del crudo en la parte superior de la torre de destilación atmosférica. Nafta liviana/pesada: Fracciones livianas del petróleo compuesto por hidrocarburos de cadenas carbonadas.

<sup>3</sup> Barriles.

se obtiene diésel, naftas y búnker, los cuales son mezclados para obtener los productos que requiere el país.

El SNC cuenta, también, con cuatro planteles de almacenamiento y de ventas. Estos cuatro planteles están conectados a un sistema de poliductos con flujo en el sentido Atlántico-Pacífico, que conecta entre sí a los planteles de Moín, El Alto, La Garita, Aeropuer-

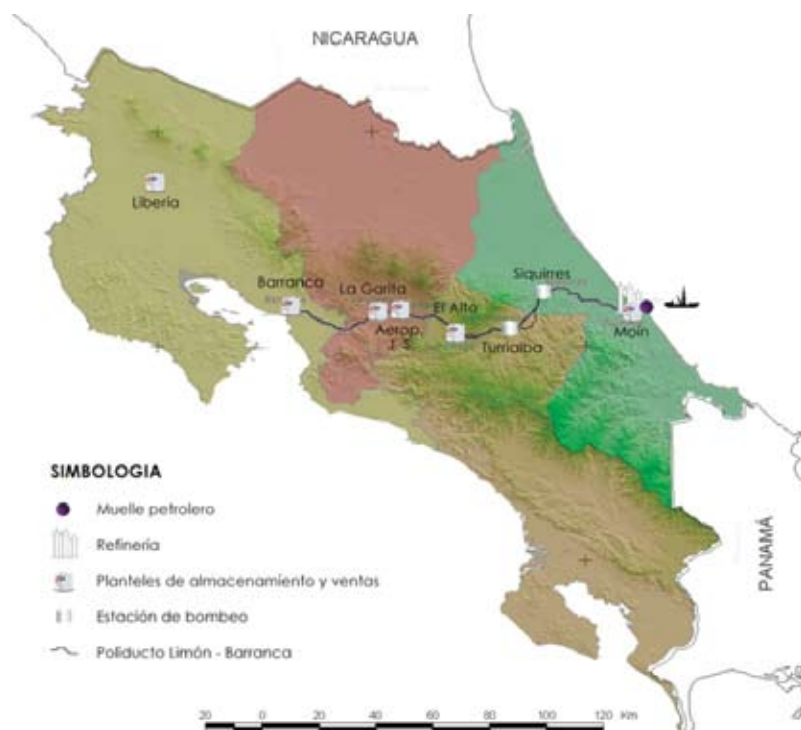
to y Barranca y tiene dos subestaciones de bombeo, ubicadas en Siquirres y Turrialba (mapa 1).

En total, el sistema tiene una capacidad de almacenamiento de 3,3 millones de barriles de crudo y producto terminado, lo cual le permite a RECOPE S. A. cumplir su misión de garantizar en todo momento el suministro de los principales derivados del petróleo en Costa Rica.

#### Misión

“Somos una Empresa Pública basada en el conocimiento y el talento de su gente, dedicada al negocio de los combustibles, con productos y servicios relacionados, suministrándolos a nuestros clientes y a la sociedad costarricense con eficiencia, calidad, responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de Costa Rica.”

**Mapa 1: Sistema Nacional de Combustibles**



Fuente: RECOPE S. A.

## Vinculaciones de RECOPE S. A. con sus principales grupos de interés

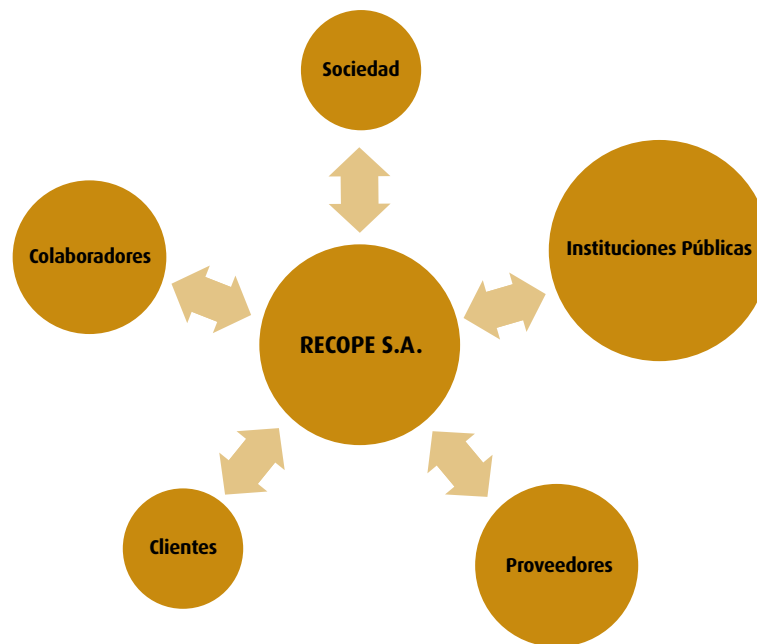
RECOPE S. A. mantiene relaciones con grupos de interés externos de diferente índole (instituciones públicas, comunidades, empresas privadas, etcétera). A continuación un desglose de estos (figura 1):

- **Clientes:** RECOPE S. A. vende hidrocarburos al por mayor a personas jurídicas y físicas con las cuales firma un contrato. Por lo general, estas son clientes intermediarios, como estaciones de servicio, envasadoras de gas y distribuidores sin punto fijo, que se encargan de suministrar el producto

al consumidor final (la población costarricense). Además, se atienden clientes directos como industrias, aerolíneas y pescadores. Adicionalmente, RECOPE S. A. brinda diferentes servicios de información a clientes, proveedores, municipalidades, escuelas y colegios, medios de comunicación, y otros públicos externos e internos<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> En la página web de RECOPE S. A. se puede encontrar la Guía de Servicios de RECOPE S. A., que es un compendio de los principales trámites y servicios que se realizan en la empresa a nivel interno y externo, elaborado por la Contraloría de Servicios, con el objetivo de ser un instrumento guía en la atención y orientación a los clientes de la empresa. Contiene el detalle de los requisitos, horarios e información de los encargados de los principales servicios. [http://www.RECOPE.S.A.go.cr/transparencia/contraloria\\_servicios/Guia\\_Servicios.pdf](http://www.RECOPE.S.A.go.cr/transparencia/contraloria_servicios/Guia_Servicios.pdf)

**Figura 1: RECOPE S.A – Principales grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por RECOPE S. A.

- **Proveedores:** RECOPE S. A. obtiene sus hidrocarburos de personas físicas y jurídicas con las cuales firma un contrato. La mayoría de los productos son importados de países productores, sea como productos terminados o como materia prima y proceden de lugares como Venezuela (42%) y Aruba (19%), Caribe, Europa, Estados Unidos y América del Sur.
- **Instituciones públicas:** por ser una empresa estatal que provee recursos claves para el país, RECOPE S. A. tiene que interactuar con instituciones públicas como Ministerios (ej. Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) ) y municipalidades. RECOPE S. A. colabora con el MINAET facilitando recursos humanos, financieros y físicos. En el caso de las municipalidades, por medio de programas específicos, se realizan donaciones de asfalto y emulsión asfáltica y bienes declarados en desuso. Asimismo, se han cedido terrenos a instituciones como: Universidad Estatal a Distancia (UNED), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Patronato Nacional de la Infancia (PANI), Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), y transferencias a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE).
- **La sociedad:** comunidades, escuelas y colegios en áreas de intervención pueden solicitar bienes declarados en desuso o chatarra a través de las juntas de educación .
- **Colaboradores:** el sindicato de trabajadores de la empresa (SITRAPEQUIA); Asociación de Profesionales de la empresa; Asociación de Mujeres; Cooperativa de trabajadores de RECOPE S. A.; Jefaturas y la Junta Directiva de la empresa.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de RECOPE S. A.

RECOPE S. A. visualiza su responsabilidad social (RS) como un compromiso con la sociedad costarricense, el medio ambiente y el desarrollo del país, mediante la colaboración con actores socioeconómicos directos como municipalidades, escuelas, instituciones de bien social y otras entidades de gobierno; y velar por el suministro de mejores combustibles en pro de la salud de los costarricenses. Sin embargo, la organización resalta que todavía se requiere de una estrategia de largo plazo, que se integre en los quehaceres diarios de la organización.

Desde la década de los 80 cuando RECOPE S.A. incursionó en el campo de las exploraciones de petróleo, se han desarrollado programas de mitigación o recuperación ambiental. Según el coordinador socio-ambiental del poliducto, Lesmes Chaves, RECOPE S. A. fue la primera institución en el país en diseñar una guía de cómo hacer un estudio de impacto ambiental.

A esto se le suman acciones de mejora continua de los combustibles, para hacerlos ambientalmente más amigables. En 1989 se introdujo la gasolina súper sin plomo, mientras en 1996 se eliminó totalmente dicho aditivo de las gasolinas, con resultados positivos a favor de la salud de la población costarricense.

En la actualidad, RECOPE S. A. sigue trabajando el tema de RS, por medio de la ejecución de programas y actividades internas y externas en temas como la salud, el ambiente y la seguridad. En el corto plazo la empresa espera reforzar estos esfuerzos mediante la formalización de un programa de Responsabilidad Social.



## Proyectos socialmente responsables de RECOPE S. A.

A continuación, se presentan algunas acciones de responsabilidad social que practica RECOPE S.A., tanto interna como externamente:

### Desarrollo local

Antes de iniciar cualquier proyecto, RECOPE S.A. debe realizar un diagnóstico y evaluación socio-ambiental y aplicar la política del “buen vecino” la cual establece que en cada uno de los proyectos de desarrollo se incluyan acciones concretas para realizar aportes sociales y ambientales<sup>5</sup> a las comunidades en las áreas de influencia donde se ejecuten las obras de construcción. A esta labor en comunidades aledañas a sus construcciones se suma el programa de donaciones de asfalto y emulsión asfáltica a municipalidades, que está orientado a mejorar caminos vecinales (cuadro 2) así como, la donación de bienes en desuso a centros de enseñanza por medio de sus juntas educativas. Asimismo, se realizan transferencias a la Comisión Nacional de Emergencias (CNE), con el propósito de contribuir en la mitigación de situaciones críticas que han enfrentado diversos sectores del país, como lo son inundaciones, derrumbes y otros sucesos.

“RECOPE S. A. es una empresa de los costarricenses. Sus problemas también son nuestros”

Lesmes Chávez,  
Coordinador socio-ambiental del poliducto

### Medio ambiente

RECOPE S. A. realiza aportes a proyectos ambientales, como el de Cobertura Boscosa, que forma parte del plan nacional de “Paz con la Naturaleza”, que está bajo la rectoría del MINAET, con el que también se coordina el programa de reducción paulatina de los niveles de azufre del diésel, para contribuir a disminuir la contaminación. Adicionalmente, por razones ambientales y de seguridad, RECOPE S. A. mantiene un mínimo 25 metros reforestados alrededor de los plantales de almacenamiento y venta, y en zonas de amortiguamiento. Estas zonas tienen tres funciones: 1) mitigar el impacto visual; 2) aumentar la captación de carbono para promover el equilibrio ecológico; y 3) mantener zonas de protección y aislamiento en caso de eventuales emergencias.

### Programas educativos

Igualmente, forma parte de la responsabilidad social de RECOPE S. A. un programa de proyección empresarial, enfocado a informar y educar sobre la importancia del ahorro de combustibles. Para ello, se visitan centros de enseñanza y empresas interesadas en la conservación de la energía y se participa en actividades públicas, con stands o puestos de información sobre la labor empresarial y temas como los biocombustibles. Estas acciones propician un acercamiento con los estudiantes y público en general, para que puedan aclarar sus dudas e inquietudes de primera mano con la ayuda de expertos. De igual forma, se desarrollan campañas masivas de sensibilización y educación sobre la importancia del uso racional de los combustibles, con el fin de contribuir con las políticas gubernamentales en materia de ahorro de energía.

<sup>5</sup> Donación de material a centros de enseñanza; limpieza de comunidades, alcantarillados y cauces de ríos; dar conferencias sobre temas importantes para las comunidades como sida, drogas, alcohol, violencia intrafamiliar.



Cuadro 2:  
RECOPE S. A. - Presupuestos en colones aprobados como aporte a gobiernos locales durante el período 2002-2007

Año	Número Municipalidades	Presupuesto Ejecutado	Promedio* Litros autorizados por Municipalidad
2002	30	187.809.153	50.000
2003	37	181.356.446	50.000
2004	46	247.581.337	60.000
2005	47	357.945.387	60.000
2006	66	922.975.601	60.000
2007	69	713.370.878	60.000
2008	58	1.725.333.995	120.000

\* El máximo de litros por municipalidad ha aumentado a 120.000 para el año 2008.  
Fuente: RECOPE S. A. 2008b.

Otros programas de RS a nivel externo de la empresa (RECOPE S. A., 2007) son:

- Apoyo a proyectos de investigación en universidades sobre manejo de recursos hídricos, contaminación de suelos por hidrocarburos en Refinería, recuperación de desechos de asfalto y la reutilización del asfalto recuperado.
- Lucha contra el dengue, malaria y otros, mediante la eliminación de criaderos, fumigación periódica en las instalaciones propias y colaboración técnica en comunidades aledañas, especialmente las ubicadas en la zona de Limón.

En cuanto a actividades de RS hacia lo interno de RECOPE S. A., se trabaja bajo un enfoque integral que abarca la salud, el ambiente y la seguridad.

Respecto al tema ambiental, RECOPE S. A. obtuvo la certificación ambiental “Bandera ecológica”, del MINAET, para las estaciones de La Garita y Barranca, por el cumplimiento de la legislación ambiental, la legislación de salud ocupacional y la im-

plementación de un sistema de gestión ambiental. Otras acciones en las que RECOPE S.A. pone de manifiesto su actuación dentro del marco de la responsabilidad social son:

- Instalación de separadores de aguas oleaginosas en planteles de venta.
- Control semanal de aguas residuales en planteles y estaciones de bombeo (D. E.26042-S MINAET).
- Tratamiento de desechos peligrosos.
- Preparación y capacitación para la atención de derrames de combustibles en tierra y mar, para lo cual se cuenta con asesoría de la Clean Caribbean y PETROBRÁS.
- Respecto a la salud y la seguridad de los colaboradores de RECOPE S. A., la empresa cuenta con Unidades SAS (Salud, Ambiente y Seguridad), que velan por el más alto grado de bienestar físico, mental y social de todos sus trabajadores. Además se cuenta con brigadas entrenadas para primera respuesta en: atención de derrames de combustibles, combate de incendios y evacuación en casos de emergencia.



### Cuadro 3: Estudio de caso de Responsabilidad Social – RECOPE S.A: donaciones de material asfáltico

Al ser parte del sector público, RECOPE S. A. también promueve el bienestar y el desarrollo social, mediante donaciones de material asfáltico (asfalto y emulsión asfáltica) que pueden solicitar cualquiera de las 81 municipalidades y los 8 concejos municipales de distritos de Costa Rica que cumpla con los requisitos establecidos para tal efecto. RECOPE S. A. otorga hasta un máximo de 120.000 litros al año por entidad.

Para el año 2007, se beneficiaron 79 municipalidades (subiendo de 66 en el 2006), por un monto total de 800 millones de colones. En la mayoría de los casos, la donación soluciona problemas de conectividad y con ello, también, económicos.

En el caso de la Municipalidad de Tilarán, se solucionó, además, un problema de salud: un camino de lastre que producía mucho polvo afectaba las vías respiratorias de los habitantes, en especial, los niños. Con una pequeña donación de 500 metros de asfalto, se mejoró esta situación.

Uno de los principales logros del programa de donaciones señalados por RECOPE S. A. es: “Tener contacto directo con los representantes municipales, así como con grupos representativos de las diversas comunidades del país, donde el objetivo primordial es lograr transmitir que RECOPE S. A. es una empresa socialmente comprometida [...]” (RECOPE S. A., 2008b).

#### Procedimiento

La solicitud de donación debe dirigirse por escrito al Presidente de RECOPE de parte del Alcalde de la Municipalidad o el Intendente del Concejo Municipal de Distrito según corresponda y adjuntar:

- 1) Certificación original del acuerdo del Concejo Municipal, donde se indique la cantidad de litros de asfalto y/o emulsión asfáltica que se requiere para el proyecto y nombre de las calles y la comunidad donde se ejecutará el mismo.
- 2) Descripción detallada del proyecto a ejecutar, incluyendo desglose de mano de obra, materiales a utilizar con indicación de quién los aportará, tipo de trabajo a realizar, código de la calle así como los planos.
- 3) Cronograma de ejecución.
- 4) Certificación notarial de la cédula jurídica de la municipalidad o del Concejo Municipal de Distrito y Certificación de la resolución del nombramiento del Alcalde o del Intendente según corresponda.

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas y documentos de RECOPE S. A.

## Beneficios para RECOPE S. A. de sus programas de responsabilidad social

Para RECOPE S. A., el incorporar la responsabilidad social en su accionar contribuye a mejorar su competitividad y asegura el bienestar de sus colaboradores, proveedores, clientes y comunidades del país, entre otros (RECOPE S.A, 2008a). Además, el apoyo que brinda a las comunidades que se han ido desarrollando a lo largo del paso del poliducto, busca no sólo llevar mayor tranquilidad a los vecinos, sino también que comprendan la necesidad de proteger estas instalaciones y me-

jorarlas para asegurar el suministro ininterrumpido de combustibles al país.

## Desafíos y perspectivas de la responsabilidad social de RECOPE S. A.

Uno de los retos de RECOPE S. A. es formular una política integral de responsabilidad social, que enlace todos sus programas y actividades, desde un enfoque estratégico, relacionado con su negocio central (*core business*) y bajo un enfoque integral.

Según RECOPE S. A., el tener una política formalizada de Responsabilidad Social permitirá reforzar con recursos humanos y físicos estos programas, así como asignar un presupuesto significativo.

Una vez formalizada la política, se piensa aprovechar experiencias, conocimientos y compartir gastos por medio de alianzas para una mayor apropiación de los proyectos por parte de las comunidades, ya que la sociedad costarricense es la dueña y a la vez, el cliente final de RECOPE S. A. El reto está en que cada ciudadano reconozca a la organización como una empresa de servicios y productos clave para el desarrollo de su propio país.



Certificaciones y reconocimientos RECOPE S.A.

- Certificación de calidad / CELEQ
- Bandera Ecológica para los planteles en La Garita y Barranca / MINAET
- ISO 9001:2000 y 14001:1996

### III. Alianza para el desarrollo local: el caso de la construcción de la III etapa poliducto de RECOPE S. A.

#### Contexto

Los combustibles más livianos, como las gasolinas, el diésel, el queroseno y los combustibles de aviación, deben ser transportados desde las áreas de importación, producción y distribución ubicadas en Moín/Limón, hasta el resto de las terminales de distribución, localizadas en diferentes áreas del país (El Alto de Ochomogo, Cartago, La Garita de Alajuela y Barranca, en Puntarenas).

Para tal fin, RECOPE S. A. utiliza el medio más económico y seguro que existe para el transporte de hidrocarburos: el oleoducto, también conocido en el país como poliducto. Si no existiera el poliducto, el transporte tendría que hacerse mediante camiones cisternas, situación que elevaría el costo por litro trasegado. El transporte por poliducto es menos caro, brinda seguridad y protección al medio ambiente y evita el desgaste y el congestionamiento de las carreteras.

Cuadro 4:  
RECOPE S. A. - Resumen de la alianza

<b>Tipo</b>	Alianza pública-privada / Alianza pública-pública.
<b>Aliados</b>	Municipalidades, centros educativos, comunidades, el contratista TECHINT, Consorcio ARCO, MOPT, MINAET/SETENA, AyA, ICE, acueductos rurales, ECOPETROL de Colombia.
<b>Objetivo</b>	Garantizar que el proyecto se construya en un marco de respeto a los intereses de las comunidades, forma de vida, hábitos, costumbres y la conservación del medio ambiente.
<b>Año</b>	Feb. 2003: licitaciones públicas/Ago. 2005: Ejecución III etapa poliducto
<b>Actividades</b>	Gestión social: construcción de cerramientos en malla, cunetas, aceras, cordón, caño, alcantarillas; adecuación de vías con material de relleno seleccionado y con asfalto; instalación de postes de alumbrado, cercas de alambre de púas, tuberías de suministro de agua potable. Gestión social por obra: construcción de puentes; mejoramiento de entradas y salidas de calles, casas y fincas; soluciones a problemas de aguas residuales y pluviales.

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por RECOPE S. A.

En febrero de 2003 se adjudicaron las licitaciones públicas para la construcción de la III etapa del proyecto (123,5 kilómetros). En agosto de 2005, se inició la ejecución y entró en operación a finales del 2008.

### Gestión social y ambiental

RECOPE S. A. procura que en todos los proyectos de desarrollo se destine a temas ambientales y sociales entre el 1% y 3% del presupuesto asignado. En el caso de la construcción de la III etapa del poliducto Limón-La Garita de Alajuela, se destinó un 10% del presupuesto del proyecto a la gestión socioambiental.

El objetivo de esta gestión es: *Garantizar que el proyecto se construya en un marco de respeto a los intereses de las comunidades, forma de vida, hábitos, costumbres y el medio ambiente.* Al inicio del proyecto, RECOPE S. A. realizó, durante tres años, un estudio de impacto ambiental en el área de intervención del poliducto; además, por iniciativa propia, también incluyó aspectos de impacto social. El estudio se realizó mediante la conformación de equipos multidisciplinarios (ambientalistas, sociólogos, trabajadores sociales, médicos, entre otros) que hicieron entrevistas con diferentes actores clave en el área de influencia (profesores de escuelas, presidentes de comités vecinales, miembros de asociaciones de desarrollo, entre otros).

### Comunicación

Con el fin de mantener informada a la comunidad sobre las diferentes etapas del proceso constructivo y labores de seguridad, se desarrolló una estrategia de divulgación con escuelas y sectores comunales. Se utilizaron emisores locales y se entregaron brochures y panfletos de casa en casa, en escuelas y reuniones, donde se explicaba lo que es un poliducto y los aspectos de seguridad, haciéndoles ver a los vecinos

que son parte del proyecto y deben contribuir a la protección de esta infraestructura en beneficio de todo el país. Al finalizar la obra, se hace una entrega formal para mostrar que RECOPE S. A. ha cumplido con los compromisos adquiridos con la comunidad.

También se trabajó la información por medio de rotulaciones y el Departamento de Comunicación elaboró boletines de prensa con información sobre los proyectos, los beneficiarios y el impacto generado.

### Personal y actores involucrados

Cada proyecto cuenta con un área técnica, legal, administrativa y socio-ambiental. Los programas de gestión social y ambiental son parte integral de cada proyecto y están bajo la responsabilidad del coordinador socio-ambiental. Dependiendo del tamaño del proyecto, este cuenta con el apoyo de uno o más regentes socio-ambientales que son nombradas por SETENA.



El enfoque y los parámetros socio-ambientales formulados por RECOPE S. A. se incluyen en el cartel de la licitación. Deben ser asumidos por el contratista durante la realización de los trabajos (en este caso TECHINT). Son supervisados por el coordinador socioambiental; en el caso de la III etapa del poliducto, además se contrató al Consorcio ARCO, como instancia intermedia para la fiscalización de todo el proyecto.

El Plan de Gestión Social se estableció en el Anexo N.º 8 del tomo II de la Licitación pública N.º 9-303-03. Este contiene las directrices sobre las cuales se basó el contratista para definir y presentar – para aprobación de RECOPE S. A.–, el plan de acción

social que implementaría en el desarrollo de los trabajos. Dicho plan formó parte de los requisitos previos e incluyó reuniones con actores claves (en específico escuelas, municipalidades y comités comunales) para identificar las necesidades de infraestructura en el área de influencia del proyecto. Además, RECOPE S. A. valoró la clase de obra, su magnitud y oportunidad de construcción.

Adicionalmente, para realizar los programas sociales y ambientales relacionados con el poliducto, RECOPE S. A. debió trabajar con actores claves, cuya intervención era fundamental para el desarrollo del mismo. Algunos de ellos se incluyen en el cuadro 5:

#### Cuadro 5:

#### RECOPE S. A. Aliados para la construcción de la III etapa del poliducto Limón–La Garita de Alajuela

**Municipalidades** Se necesita un permiso de construcción de las municipalidades para poder realizar el proyecto.

A la hora de instalar el poliducto, se afectan fuertemente los derechos de vía y pasos. RECOPE S. A. debe mostrar, con estudios de viabilidad, sociales y ambientales, que la comunidad no será afectada de forma negativa, sino que, más bien, se vería beneficiada por el poliducto.

Se realizaron varias reuniones de cabildo con las municipalidades para mantenerlas informadas, logrando que se convirtieran en aliadas del proyecto y se transformaran en reproductoras del mensaje en sus propias comunidades.

Como complemento a la información suministrada por los técnicos, se hizo entrega a las municipalidades un disco compacto (CD) con la información geográfica de la tubería, elementos para garantizar su seguridad, teléfonos de los encargados en caso de emergencia y las responsabilidades de las municipalidades.

**TECHINT S. A. (contratista)**

RECOPE S. A. contrató a TECHINT para realizar el proyecto del poliducto, incluyendo la ejecución de los programas sociales y ambientales durante la construcción (según lo estipulado en el contrato). El contratista mexicano fue el encargado del proyecto, y debía reportarle a RECOPE S. A. los resultados y problemas.

**Centros educativos**

Los centros educativos aledaños al proyecto de RECOPE S. A. reciben apoyo para infraestructura, donaciones de material y charlas educacionales sobre temas de importancia, según sus necesidades.

En el 2006, se visitó un total de 22 centros de enseñanza, con el fin de dar a conocer las funciones de RECOPE S. A., así como la construcción de la III Etapa del Poliducto Limón -La Garita, mostrando en tales visitas la importancia del proyecto y las medidas de seguridad que se debían considerar durante la construcción. Esto contribuyó a mantener a las comunidades del área de influencia debidamente informadas de aspectos de seguridad y alcance del proyecto.

<b>Sector comunal</b>	<p>Se realizaron reuniones con los dirigentes comunales de la zona, comités comunales, Asociaciones de Desarrollo Comunal / Integral (ADC/ADI), Organizaciones de Base (OdB) y Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Durante el diseño del proyecto, RECOPE S.A hace un inventario/estudio de viabilidad y suministra la información preliminar.</p> <p>Durante la ejecución, TECHINT junto con RECOPE S. A informaron al sector comunal sobre temas específicos relacionados con el ducto. TECHINT debió como parte de sus compromisos designar un equipo integrado por ingenieros forestales, psicólogos, sociólogos y otros especialistas para hacer los acercamientos a la gente y formar un comité de vigilancia del proyecto con los vecinos de las comunidades aledañas. Este trabajo de comunicación genera un tipo de control social, al hacer notar a los vecinos que también son dueños del ducto, pidiéndoles reportar si hay algún tipo de destrucción o robo.</p>
<b>Consorcio ARCO</b>	Para la supervisión del proyecto RECOPE S. A. subcontrató a Consorcio ARCO, integrado por las empresas Intec Engineering Partnership Ltd. de Estados Unidos, Arcan Ingeniería y construcciones S. A., de Argentina e Itansuca Proyectos de Ingeniería, de Colombia.
<b>MOPT</b>	Le otorga a RECOPE S.A. los permisos para utilizar su derecho de vía. Además, el MOPT asume un papel de vigilante durante el funcionamiento del ducto. A cambio RECOPE S.A., mejora el manejo de agua, mediante el arreglo de las carreteras, cunetas obstruidas o rotas y alcantarillas en mal estado.
<b>Acueductos Rurales, AyA, ICE</b>	Se realizan labores de coordinación interinstitucional cuando la vía del poliducto tiene un cruce con la infraestructura de otras entidades.
<b>MINAET / SETENA y Departamento de aguas</b>	El MINAET vela por el cumplimiento de la ley y los reglamentos ambientales que rigen el proyecto. Esto lo hace por medio de sus diferentes departamentos y secretarías, específicamente SETENA, que por medio de los regentes ambientales designados, vigila continuamente el proyecto y su impacto en el ambiente. Parte integral del contrato con TECHINT es que se respete el estudio de impacto ambiental aprobado. El estudio lo hace la unidad ambiental de RECOPE S. A. y SETENA lo aprueba. Entre las garantías de cumplimiento está el depósito financiero a SETENA, que se reintegra una vez verificado el estado ambiental prometido. El departamento de aguas vigila el impacto en ríos, nacientes y otras fuentes de agua. En el caso del poliducto, hubo 170 cruces con fuentes de agua sin ninguna destrucción.
<b>ECOPETROL (Colombia)</b>	ECOPETROL tiene una amplia experiencia en el acercamiento a actores claves y el manejo con comunidades. La alianza entre RECOPE S. A. y ECOPETROL se enmarca en un convenio entre Costa Rica y Colombia que permitió que funcionarios de dicha empresa colombiana transfirieran el conocimiento y la metodología de gestión social y ambiental (y la tecnología relacionada con los sistemas constructivos) a RECOPE S. A. Esta se adaptó a la situación costarricense para contemplarla dentro del cartel de licitación.
<b>Otros</b>	IAFA (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia) ayudó a RECOPE S. A. a dar conferencias sobre temas importantes para las comunidades aledañas al poliducto.

## Impactos

RECOPE S. A. y el contratista TECHINT S. A., atendieron como áreas de prioridad, de acuerdo con lo indicado en el estudio socio-ambiental de la III etapa del poliducto, las siguientes:

### a. Gestión social desagregada de la obra:

Se centró a suministrar infraestructura faltante en las cercanías del poliducto, según los intereses de las

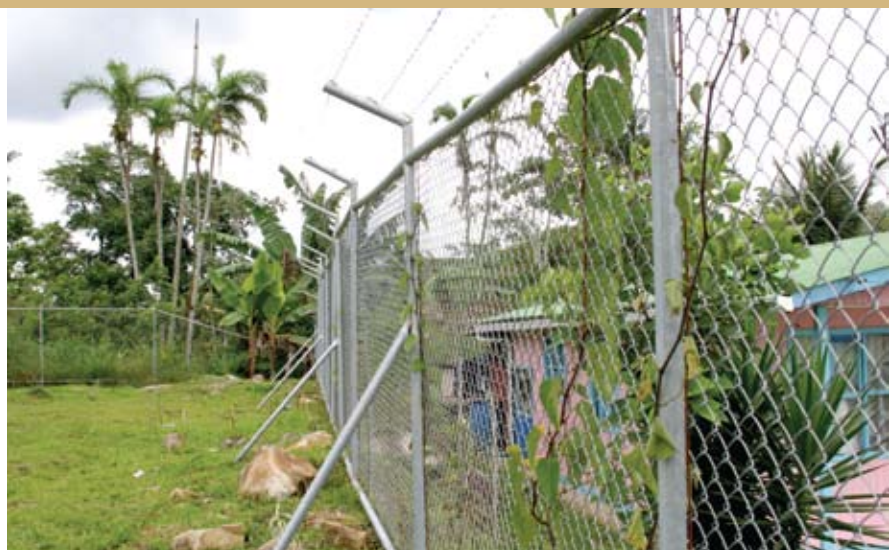
comunidades. Los términos de la licitación incluían la construcción de cerramientos en malla, construcción de cunetas, aceras, cordón y caño, construcción de alcantarillas, adecuación de vías con material de relleno seleccionado, adecuación de vías con asfalto, instalación de postes de alumbrado, instalación de cercas, alambre de púas, instalación de tuberías de suministro de agua potable, entre otros.

La gestión social desagregada se dividió tanto en alcances internos como externos. Así un 50% se

utilizó para el mejoramiento de las condiciones de salud ocupacional y seguridad en los cuartos de control en estaciones y planteles de RECOPE S. A. y el otro 50% fue destinado al mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios aledaños al poliducto. En total, la compensación social del proyecto, benefició a 30 centros educativos y 36 grupos organizados (municipios, asociaciones de desarrollo, ASADAS, comités de vecinos, CENCINAI, Hogares CREA).

Entre los beneficios físicos están: mejoras a infraestructura (calles, aceras, entradas y salidas de calles, escuelas, casas y fincas); construcción de cunetas para el manejo de aguas (para evitar inundaciones), puentes, donación de material a centros de enseñanza y comunidades como corta corrientes, asfaltados, desfuegos y malla para cercamientos.

Otros beneficios son la limpieza de comunidades, alcantarillados y cauces de ríos y las conferencias que se dan sobre temas importantes para las comunidades como sida, drogadicción, alcoholismo, violencia doméstica. Adicionalmente, hay un



beneficio financiero para las municipalidades por el impuesto municipal de 1% del valor total de la obra y para dueños de propiedades privadas por el pago para el derecho de paso.

#### b. Compensación social por obra:

Se refiere a que las comunidades puedan aprovechar los trabajos realizados durante la instalación del poliducto. Por ejemplo, cuando se necesita un puente para pasar la tubería, queda instalado y puede ser aprovechado por los vecinos una vez terminada la obra; en caso de que haya que abrir entradas y salidas de calles, al final estas quedan con una mejor calidad, etcétera. También por el proceso constructivo que se sigue, quedan solucionados problemas de aguas residuales y pluviales.

#### Cuadro 6:

RECOPE S. A. - Construcción de la III etapa del poliducto: ejemplos de los beneficiarios, actividades y montos

Beneficiario / actividad	Monto (\$)
Colegio Técnico de Siquirres / mejoramiento aceras	US\$4.421,71
Escuela Vega de Madre de Dios / instalación mallas (cierre de escuela y en puente de acceso)	US\$5.174,54
Escuela Palmiras de Siquirres / mejoramiento vía de acceso	US\$958,49
Escuela Linda Vista de Siquirres / construcción de cerramiento en malla	US\$1.171,10
Escuela de Enseñanza Especial Carlos Luis del Valle Masís/mejoramientos al playground, manejo de agua, estación de buses.	US\$22.265,60
Lagunilla – Frente a Escuela Villalobos, salón comunal e iglesia/asfaltados	US\$20.927,62
Calle el Avance-Ochomogo / Puente sobre Río Chiquito	US\$29.455,10
La Cima de Tres Ríos – B.o Policías/caños calle asfaltada	US\$16.085,57

Fuente: (RECOPE S. A., 2007)

El 95% de la gestión social se deriva de la obra que, en este caso, es la construcción de la III etapa del poliducto Limón-La Garita. Es decir, se refiere a un mejoramiento de la infraestructura que se ve afectada por la instalación del poliducto: mejoramiento de calles y aceras que tenían que abrir, construcción de puentes para pasar el poliducto, instalación de canoas para el poliducto, entre otros. Es la población en general la que más se beneficia de esta gestión.

En cuanto al impacto ambiental RECOPE S. A. maneja un plan de contingencia. Este incluye protocolos para cada emergencia que puede suceder (fugas, incendios, derrumbes, tubos rotos por sismos, etcétera). El departamento de Salud, Ambiente y Seguridad se encarga del cumplimiento del plan y organiza prácticas para preparar a los actores.

Además, en proyectos como el poliducto siempre hay un impacto en el suelo, agua y aire, por los movimientos de tierra que se tienen que realizar. Sin embargo, mediante la gestión ambiental se aseguraron de que no se dejara inestable y que no se provocara ningún problema grave, y mucho menos irreparable, al ambiente. Incluso, RECOPE S. A. hace hincapié en que la tecnología que se ha utilizado para este proyecto, hace que el



poliducto sea uno de los más seguros y amigables para el ambiente. Otros beneficios específicos del poliducto, son: menos gasto de combustible por cisterna, transporte de combustible más rápido y más seguro (por no utilizar camiones), menos destrucción de la carretera y garantizar el suministro de la energía del país.

## Financiamiento

La gestión social y ambiental es parte integral del contrato con el contratista TECHINT. Dentro del presupuesto del proyecto se ven reflejados los costos de suministro, instalación, mano de obra, equipos, pruebas y cualquier otra actividad que se requiere para la correcta ejecución de los trabajos socio-ambientales. El presupuesto total de la gestión social llega casi a los US\$10 millones (el 10% del presupuesto total del poliducto), los cuales se invirtieron de la siguiente forma:

**Cuadro 7:**  
RECOPE S. A. - Inversión en la gestión social de la III etapa del poliducto

Gestión Social	Monto (\$)
En escuelas y colegios aledaños al poliducto: mejoramiento aceras y vías de acceso, construcción de cerramiento en mallas, mejoramientos al plyinground, manejo de agua, estación de buses, construcción de puentes, caños, asfaltados.	US\$230.490,80
Mejoramiento de cuartos de control en estaciones y planteles.	US\$200.000,00
Subtotal Gestión Social desagregada de la obra	US\$430.490,80
Compensación Social por Obra	US\$9.239.085,31
<b>TOTAL: GESTIÓN SOCIAL</b>	<b>US\$9.669.576,11</b>

Fuente: (RECOPE S. A., 2007).

## Lecciones aprendidas y factores de éxito

La principal lección que se aprendió es que gracias a la gestión y trabajo de información e involucramiento con las comunidades la obra no sufrió demoras ni retrasos en su cronograma de ejecución y se pudo terminar en el tiempo previsto.

RECOPE S. A. atribuye lo anterior al trabajo de sensibilización y apropiación que se ha realizado a partir del momento en que se empezó a planificar el proyecto. Desde el inicio, se acercaron a los actores claves del área de influencia directa y, gracias a esto se logró que un sector importante de la población antes que rechazar la infraestructura se convirtiera en aliada del proyecto, prueba de esto es que aumentaron las llamadas de vecinos para reportar, trabajos cercanos a la tubería, robos o daños a la infraestructura. En los casos en que se presentaron disconformidades, fueron solucionadas de inmediato en reuniones donde se atendieron la inquietudes con total transparencia. Así, nunca escalaron a tal dimensión como para que se detuviera la obra.

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

Según la Ley N° 6588, de 1981, uno de los objetivos de RECOPE S. A., como empresa pública es ejecutar, en lo que corresponda, previa autorización de la Contraloría General de la República, los planes de desarrollo del sector energía conforme con el Plan Nacional de Desarrollo.

Al respecto, uno de los cinco ejes del Plan Nacional de Desarrollo (PND) de Costa Rica para los años 2006-2010 es el Eje de “Política Ambiental, Energética y de Telecomunicaciones”. Como se indica



en el PND, “el Sector Ambiente, Energía y Telecomunicaciones comprende entidades de gran peso relativo en el desarrollo nacional –como el ICE, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) y la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE S. A.)–, con recursos mucho más considerables que los de la propia entidad rectora MINAET” (MIDEPLAN, 2007).

Es decir, en términos generales, la contribución financiera que RECOPE S. A. hace a uno de los cinco ejes del PND es de suma importancia. En términos específicos podemos resaltar las siguientes contribuciones que RECOPE S. A. hace al desarrollo del país:

1. Suministra el 70% de la energía comercial que requiere el país para su desarrollo (Memoria 2006a).
2. El poliducto lo declaró la Asamblea Legislativa y el Poder Ejecutivo de interés social y de conveniencia nacional ya que es un sistema de trasiego seguro, que evita problemas de abastecimiento y asegura la disponibilidad de combustible en los centros de distribución.

3. Infraestructura vial y transporte: Además de suministrar combustible para el transporte vial, aéreo y marítimo, contribuye a mejorar la infraestructura vial, mediante el suministro de asfalto y emulsiones asfálticas.

4. Ambiente: el compromiso ambiental de RECOPE S. A. es mitigar los efectos que deriven del quehacer institucional, tanto en el ambiente como en las comunidades aledañas a su infraestructura, contribuyendo al mejoramiento ambiental del país.

#### Cuadro 8:

RECOPE S. A., contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Objetivo	Indicador	Contribución
3.1.9.3 Aumentar la confiabilidad y la capacidad de importación, procesamiento y almacenamiento de combustibles, para garantizar una reserva estratégica nacional y contar con combustibles más limpios y amigables con el ambiente.	3.1.9.3.1 Número de tanques adicionales instalados	5
	3.1.9.3.2 Número de esferas adicionales instaladas	En proceso
3.1.9.4 Mejorar la eficiencia, confiabilidad, capacidad, seguridad, almacenamiento, transporte y distribución del sistema nacional de energía.	3.1.9.3.3 Número de kilómetros adicionales de poliducto	123 km

Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por RECOPE S. A.

## V. Conclusión

RECOPE S. A. es una empresa pública costarricense dedicada desde hace 45 años a la importación, refinación y distribución a granel de los combustibles que demanda el país. En total, los 16 productos de RECOPE S. A. proveen alrededor del 70% de la energía que demanda el país. Para cumplir su misión, RECOPE S. A. ha desarrollado un Sistema Nacional de Combustibles. Este incluye estaciones de recibo y acople de combustibles así como una red de tuberías conocida como poliducto.

RECOPE S. A. no tiene conceptualizado formalmente el tema de las alianzas público-privadas. Sin embargo, para la construcción de la III etapa del poliducto Limón-La Garita de Alajuela mantuvo varias alianzas tanto con instituciones públicas (como las municipalidades y entidades nacionales –SETENA, MINAET, MOPT–), como con empresas privadas (entre ellas TECHINT y Consorcio Arco); en tales alianzas también han tenido participación el sector comunal, asociaciones de desa-

rollo y escuelas; todo ello, con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad e identificar a RECOPE S. A. como una empresa comprometida con el país, las comunidades y el medio ambiente.

Gracias a estas alianzas y al trabajo de sensibilización y apropiación que se realizó desde la planificación del proyecto, se pudo construir el poliducto en el tiempo previsto, sin mayores dificultades.

Se dedicó cerca del 10% de los US\$100 millones de dólares que se invirtieron en esta obra, a la gestión socio-ambiental (porcentaje que por lo general ronda entre 1% y 3%). Los que más se han beneficiado de esta gestión son las escuelas localizadas a lo largo del poliducto.

El 95% de la gestión social se deriva de la obra, o sea, aspectos de la infraestructura que quedaron en mejores condiciones de las que tenían antes del proceso de instalación del poliducto, como calles y aceras, construcción de puentes, instalación de canoas que mejoran el manejo de aguas, etcétera.



En cuanto a la gestión social desagregada de la obra, alrededor del 50% se utilizó para el mejoramiento de los cuartos de control en estaciones y planteles, lo cual contribuye a la salud ocupacional y el bienestar de los empleados de RECOPE S. A. La otra mitad fue destinada al mejoramiento de la infraestructura de escuelas y colegios aledaños al poliducto. Otros beneficios son las conferencias que se brindan sobre temas importantes para las comunidades y los impuestos que se pagan a las municipalidades (el 1% del valor total de la obra) y a los dueños de propiedades privadas por el derecho de paso.

De la compensación social del proyecto, en total se beneficiaron 30 centros educativos y 36 grupos organizados (municipios, asociaciones de desarrollo, ASADAS, comités de vecinos, CENCINAI, Hogares CREA). De acuerdo con RECOPE S. A., todo el proceso ha ayudado a que las municipalidades y el sector comunal: “Confíen en RECOPE S.A. Prometimos e hicimos. Ya nos ven como un aliado” (Lesmes Chaves, coordinador socio-ambiental del poliducto).

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Abarca, Javier (2008). Profesional en Dirección de proyectos. RECOPE S. A. Costa Rica.
- Chaves, Lesmes (2008). Coordinador socio-ambiental poliducto. RECOPE S. A. Costa Rica.
- Fernández, Jimmy (2008). Director de Planificación. RECOPE S. A. Costa Rica.

- Quesada, Asdrúbal (2008). Tesorero, Junta Directiva. RECOPE S. A. Costa Rica.
- Quirós, Luisa (2008). Jefa, Departamento de Comunicación. RECOPE S. A. Costa Rica.
- Rodríguez, Marlen (2008). Encargada programa de donaciones. RECOPE S. A. Costa Rica.

### Bibliografía

- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- RECOPE S. A.
  - (2008a). *Un compromiso con la responsabilidad social empresarial*. RECOPE S. A. se une a la fundación ALIARSE. Boletín N.º 8, del 1.º de febrero. Costa Rica
  - (2008b). *Informe logros Programa de donaciones Presidencia*. Carta presentada por Marlene Rodríguez González, encargada del programa, al Licenciado Carlos Quesada Kikut, Gerente de Administración y Finanzas. Referencia: GAF-UA-001-2008 (21 de febrero). Costa Rica
  - (2007). *Balance sobre Responsabilidad Social Empresarial*. Presentación digital. Costa Rica
  - (2006a). *Memoria Anual*. Costa Rica.
  - (2006b). *Comunidades Beneficiadas-Donaciones de Asfalto y Emulsión Asfáltica*. Por Marlene Rodríguez González. Costa Rica.
  - (Sin fecha) *RECOPE, 40.º aniversario – Cuarenta años de progreso*. Costa Rica.

Conclusiones generales



## Conclusiones generales

La sistematización de los casos presentados en esta publicación, permitió obtener diversos resultados importantes para la profundización y el entendimiento de las alianzas para el desarrollo, en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones.

En primer lugar, se generó información novedosa que al ser sistematizada permitió un proceso de aprendizaje efectivo para todos los involucrados. Segundo, se demostró que las organizaciones públicas y privadas pueden impulsar y ejecutar iniciativas de manera coordinada y con eficacia, en pro de los intereses propios y de la sociedad. Tercero, aunque parcialmente, se logró constituir un primer registro del “estado de situación actual” del manejo y gestión de la temática en el país. Cuarto, se contribuyó a que las alianzas para el desarrollo se posicionen en las mentes y en las mesas de trabajo de líderes y operadores, así como en los centros de estudio y reflexión de la academia.

Respecto a los contenidos de los casos presentados, cabe señalar los siguientes logros. Uno de carácter metodológico, al desarrollar métodos flexibles que aplicados incorporan la perspectiva de los sujetos de estudio y de los consultores. Un segundo logro, son los aprendizajes que se realizaron sobre las principales dificultades y los factores de éxito de las distintas experiencias que muestran los casos documentados. Por ejemplo, resulta evidente que la participación activa y comprometida de las comunidades y sus organizaciones, así como la acción institucional pública coordinada, son factores de éxito de las alianzas para el desarrollo. Asimismo, en un plano valorativo, los aspectos relacionados con el respeto a los miembros de la alianza, con la oportunidad de opinar y decidir, así como con el cumplimiento efectivo de los compromisos asumidos, son condiciones para el buen funcionamiento de las alianzas. De acuerdo con los casos presentados, parece claro que si estos aspectos no están presentes en la operación de una alianza, las posibilidades de éxito se restringen.

Otro logro, y de suma importancia, es haber comprobado, por medio de los ejemplos de alianzas para el desarrollo, que este esquema de interrelación genera diferentes grados y tipos de impactos (muchos no divulgados) en el país. Las empresas, tanto privadas como públicas, han demostrado que no solo proveen

empleos dignos, impuestos e infraestructura a Costa Rica, sino que también trabajan en conjunto con otros actores en todo el país (en zonas que abarcan el Pacífico Sur, Guanacaste, Atlántico Central y Norte, el Valle Central, entre otras) para lograr todo tipo de resultados positivos, como son los relacionados con diversos temas, a saber:

- **Educación:** Las acciones realizadas y los impactos logrados incluyen: la creación de una telesecundaria, donde no existía educación posprimaria, y la construcción de escuelas. Además, por medio de alianzas, las organizaciones se han preocupado por fortalecer la calidad de la educación tanto formal como no formal, en áreas técnicas, tecnológicas y de idiomas (incluso se creó una nueva carrera técnica). Para esto, se ha capacitado a docentes universitarios y de educación técnica en pedagogía, evaluación, currículo, computación y enseñanza del inglés, entre otros.
- **Salud integral:** Entre otros impactos, se han reestructurado y puesto en marcha centros de salud, y fortalecido los servicios médicos; también se han promovido acciones para la reducción del dengue en las zonas más afectadas del país. Incluso, se redactó y se logró la aprobación de un decreto para desechar responsablemente las llantas usadas.
- **Medio ambiente:** En este rubro se han incluido resultados en temas relacionados con el acceso al agua potable, la reducción de emisiones de dióxido de carbono en el marco del Plan Nacional sobre Cambio Climático, y la conservación del medio ambiente. Para lograr lo anterior, se promovieron iniciativas que incluyen: la creación de corredores biológicos y reservas forestales, invernaderos, proyectos de manejo de desechos sólidos, servicios ambientales, sustitución de combustibles fósiles por biomasas, educación y capacitación ambiental, entre otros. Con el mismo fin, se ha brindado asistencia técnica; alquiler de equipo y crédito, para el reciclaje de cartón; e incluso se ha logrado disminuir el impuesto selectivo de consumo en vehículos de tecnología híbrida para promover su uso alternativo en el país.
- **Desarrollo comunal:** Se crearon diversas oportunidades para impulsar iniciativas que busquen alternativas de ingresos económicos, ayudando a mujeres y pequeños empresarios a tener su propio negocio formal. Esta ayuda ha incluido desde capacitaciones hasta asistencia en la construcción de sus pequeñas plantas de producción, así como orientación para el mercadeo de sus productos. Por otro lado, se ha brindado apoyo legal y organizativo para formalizar a las Asociaciones de Desarrollo Integral, en conjunto con actividades que empoderen a las poblaciones

de las comunidades en los proyectos realizados con ellos. En relación con el tema de infraestructura, se han construido obras en un marco de respeto a los intereses de las comunidades, su forma de vida, hábitos, costumbres y la conservación del medio ambiente. Por ejemplo, se han levantado puentes, promovido la instalación de fuentes de electricidad, se han cavado pozos de agua, se han instalado cerramientos en malla, y construido cunetas, aceras, caños, alcantarillas; se han adecuado vías con material de relleno seleccionado y con asfalto; instalado postes de alumbrado, cercas de alambre de púas, tuberías de suministro de agua potable, mejoramiento de entradas y salidas de calles, casas y fincas; soluciones a problemas de aguas residuales y pluviales; entre otras.

Por otro lado, es importante mencionar las diferencias de enfoque que existen entre las entidades públicas y privadas. Para las primeras, la responsabilidad social forma, necesariamente, parte de su razón de ser, pues han sido comisionadas o responsabilizadas de hacerse cargo de programas y proyectos de trabajo para el bien social. Por su parte, la empresa privada asume la responsabilidad social como una iniciativa propia, voluntaria, cuya dimensión o expresión concreta puede ser mayor o menor según sea el punto de vista de su dirección.

Es cierto que existe una corriente de pensamiento que sostiene que la responsabilidad social es intrínseca a la empresa privada, ya que no solo crea empleos y paga impuestos, sino que para ser exitosa, debe cumplir con criterios de calidad, desempeño laboral y de gestión ambiental exigentes. Sin embargo, en ambos casos, tanto para el sector público como para el privado, el promover que sus pares tengan una participación activa en el desarrollo del país mediante alianzas público-privadas, parece una responsabilidad ineludible. Por tanto, es meritorio todo trabajo adicional de responsabilidad social que se origina en el sector privado, así como cualquier tipo de acuerdo que realicen para ejecutar proyectos o iniciativas de desarrollo con la institucionalidad pública.

Por otra parte, es posible vaticinar que en el mediano plazo se desarrollará y operará en Costa Rica, un Plan Nacional de Responsabilidad Social, diseñado y operado por alianzas público-privadas, coherente con una visión de país compartida a escala nacional. No cabe duda, que los casos presentados demuestran la existencia de las capacidades necesarias y la voluntad para construir alianzas, que, en ejercicio de la responsabilidad social, contribuya al desarrollo de Costa Rica.

Resulta relevante, entonces, compartir estos aprendizajes sobre las alianzas para el desarrollo, con funcionarios de entidades públicas, de organizaciones privadas y de centros académicos y con estudiosos del tema. Está claro que

las tareas que conduzcan a lograr su promoción, incluyen la planificación y ejecución de actividades para compartir las lecciones aprendidas, los factores críticos de éxito e impactos de los casos. Estas actividades se traducirán en talleres de intercambios de experiencias, la distribución de esta publicación, ya sea en copias impresas o a través de la web, entre otras.

Por otra parte, conviene señalar que, con la finalidad de dar continuidad a este proceso, parece necesario preparar nuevos estudios y actualizar periódicamente los presentes, para mostrar los impactos de las alianzas público-privadas en el desarrollo del país con una mayor perspectiva temporal. Adicionalmente, es evidente que será de gran utilidad ampliar el universo de los estudios de casos realizados, de manera tal que se incluyan diferentes tipos de empresas y organizaciones, programas de responsabilidad y alianzas que no han sido consideradas en esta primera publicación.

A manera de conclusión general, cabe resaltar que la sistematización de casos realizada, pone de manifiesto algunas de las experiencias exitosas de alianzas para el desarrollo que existen en el país. Esto, a su vez, permite constatar que hay numerosas personas y organizaciones involucradas, motivadas y comprometidas con el bienestar de la Nación. Por ello, y por los desafíos que enfrenta Costa Rica, en particular, en momentos en que el mundo atraviesa una gravísima crisis económica, es significativo el compromiso de ALIARSE de promover y articular los esfuerzos de diferentes actores públicos y privados, por medio de alianzas que contribuyan a la sostenibilidad del desarrollo de Costa Rica.

## Directorio

Empresa	Teléfono	Sitio web
ALIARSE	(506) 2248 0237	<a href="http://www.aliarse.org">www.aliarse.org</a>
Banco de Costa Rica	(506) 2287 9000	<a href="http://www.bancobcr.com">www.bancobcr.com</a>
Bridgestone Costa Rica	(506) 2209 7406	<a href="http://www.bfcr.co.cr">www.bfcr.co.cr</a>
CEMEX	(506) 2201 2000	<a href="http://www.cemex.com">www.cemex.com</a>
Chiquita Brands	(506) 2204 2114	<a href="http://www.chiquita.com">www.chiquita.com</a>
Centro Internacional para el Desarrollo Humano	(506) 2258 0297	<a href="http://www.cidh.ac.cr">www.cidh.ac.cr</a>
Grupo Comeca	(506) 2289 3084	<a href="http://www.grupocomeca.com">www.grupocomeca.com</a>
Grupo ICE	(506) 2295 5000	<a href="http://www.grupoice.com">www.grupoice.com</a>
Grupo Purdy Motor	(506) 2287 4167	<a href="http://www.purdymo.com">www.purdymo.com</a>
Hospital Clínica Bíblica	(506) 2522 1555	<a href="http://www.clinicabiblica.com">www.clinicabiblica.com</a>
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	(506) 2242 5149	<a href="http://www.aya.go.cr">www.aya.go.cr</a>
Intel	(506) 2298 6070	<a href="http://www.intel.com">www.intel.com</a>
Península Papagayo	(506) 2667 0039	<a href="http://www.peninsulapapagayo.com">www.peninsulapapagayo.com</a>
Refinadora Costarricense de Petróleo S. A.	(506) 2284 4930	<a href="http://www.recope.go.cr">www.recope.go.cr</a>



## Acrónimos y siglas utilizadas

ACOLL	Asociación de Comercializadores de Llantas
ADC	Asociaciones de Desarrollo Comunal
ADI	Asociaciones de Desarrollo Integral
AED	Asociación de Empresarios para el Desarrollo
ALIARSE	Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad
AMCHAM	Cámara de Comercio de Estados Unidos
APP	Alianzas Público-Privadas
ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Acueductos
ASEFIRE	Asociación Solidarista de empleos de Bridgestone Costa Rica
ASEMECO	Asociación de Servicios Médicos Costarricenses
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BANHVI	Banco Hipotecario de la Vivienda
BBL	Barriles
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BCR	Banco de Costa Rica
BSCR	Bridgestone Costa Rica
CADEXCO	Cámara de Exportadores
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CELEQ	Certificación de calidad otorgada por el Centro de Investigaciones en Electroquímica y Energía Química
CEN-CINAI	Centros de Educación y Nutrición-Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral
CGRCR	Contraloría General de la República de Costa Rica
CINDE	Coalición de Iniciativas de Desarrollo
CJ	Comercio Justo
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
COPELDOS	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán y Abangares
COPELLANOBONITO	Cooperativa de Caficultores de Llano Bonito
COSEVI	Consejo de Seguridad Vial
CRENASA	Comisión de Recursos Naturales de Sarapiquí

EARTH	Escuela de Agricultura de la Región del Trópico Húmedo
EBAIS	Equipos Básicos de Atención Integral en Salud
EE	Ingeniería en Electrónica
ESA	Empaques Santa Ana
EFTA	European Fair Trade Association
FLO	Fairtrade Labeling Organizations International
FINE	FLO, IFAT, Network of European Workshops, EFTA
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
FT	Fair trade
FUNDACA	Fundación para el Desarrollo del Área de Conservación Arenal-Tempisque
FUNDECOR	Fundación para la Conservación de la Cordillera Volcánica Central
FUNDELLANTAS	Fundación Ecológica Costarricense para el Reciclaje de Hule y Llantas de Desecho
GAM	Gran Área Metropolitana
GRUPO PM	Grupo Purdy Motor
GTZ	Agencia de Cooperación Alemana
HCB	Hospital Clínica Bíblica
IAFA	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IED	Inversión Extranjera Directa
IFAT	International Fair trade Association
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
IMN	Instituto Meteorológico Nacional
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INCOPECA	Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura
INS	Instituto Nacional de Seguros
INVU	Instituto de Vivienda y Urbanismo
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
LPG	Gas de cocina
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MH	Ministerio de Hacienda

MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MINSALUD	Ministerio de Salud
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
MS	Ministerio de Salud
MSJ	Municipalidad de San José
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OdB	Organizaciones de Base
OEI	Oficina de enlace con la industria del ITCR
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PAS	Programa de Acción Social de ASEMECO
PIB	Producto Interno Bruto
PM	Purdy Motor
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
PRODECOOP	Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias
PTGP	Polo Turístico Golfo de Papagayo
PP	Península Papagayo
RECOPE S. A.	Refinadora Costarricense de Petróleo S. A.
RENACER	Asociación Restauración a la Niñez en Abandono
RS	Responsabilidad Social
SETENA	Secretaría Técnica Nacional Ambiental
SINAP	Sistema Nacional de Petróleo
SITRAPEQUIA	Sindicato de Trabajadores Químicos y Petroquímicos
SUGEFE	Superintendencia General de Entidades Financieras
TSP	Técnico Superficies Planas de Concreto
UCA SAN RAMON	Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNED	Universidad Estatal a Distancia



Alanzas para el desarrollo Motor de la responsabilidad social Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica



ALFARSE  
ALIANZA PARA EL DESARROLLO