

Polo Turístico
Golfo de Papagayo

Plan Maestro



Un Enfoque
Estratégico

Noviembre
2009

Investigadores

Ing. Rodolfo Romero R.

Ing. Jonathan Sibaja R.



Facilitado por:
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Universidad de Costa Rica

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. EL POLO TURÍSTICO GOLFO DE PAPAGAYO	6
1.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	6
1.2 ANTECEDENTES DEL PTGP	7
2. PLAN MAESTRO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO	9
2.1 NECESIDAD DE ACTUALIZAR EL PLAN MAESTRO 1995	9
2.2 INCORPORACIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LINEAMIENTOS PAÍS	10
2.3 BENEFICIOS QUE VA A GENERAR ESTE PLAN MAESTRO.....	12
2.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NUEVO PLAN MAESTRO	13
2.5 ALCANCE Y LIMITACIONES	14
2.6 INSUMOS DE DISEÑO	14
2.7 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO.....	17
3. REGULACIONES TÉCNICAS DEL PTGP	19
3.1 UNIDADES NATURALES Y ZONIFICACIÓN PARA EL USO TURÍSTICO.....	19
<i>Clasificación en Unidades Naturales</i>	19
<i>Valor de Uso</i>	21
<i>Categorización en Zonas</i>	23
3.2 PLANOS DEL PTGP.....	26
3.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL DESARROLLO	27
<i>Diseño</i>	27
<i>Ambiente</i>	31
<i>Protección para el Turista</i>	32
3.4 RESTRICCIONES ESPECÍFICAS PARA LOS CONCESIONARIOS.....	33
<i>De Diseño y Construcción</i>	33
<i>Manejo de Residuos</i>	35
<i>Otras Disposiciones</i>	36
4. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PTGP	39
4.1 EL PTGP EN EL AÑO 2013 -UNA VISUALIZACIÓN A FUTURO-	39
4.2 DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	40
<i>Fin Estratégico del PTGP</i>	40
<i>Ejes Estratégicos PTGP</i>	41

<i>Objetivos, Metas e Indicadores Asociados a los Ejes</i>	41
<i>Círculo de Enfoque Estratégico</i>	42
4.3 EJE ESTRATÉGICO 1: ASPECTOS ECONÓMICOS	43
<i>Objetivo Estratégico 1.1</i>	44
<i>Objetivo Estratégico 1.2</i>	45
<i>Objetivo Estratégico 1.3</i>	46
4.4 EJE ESTRATÉGICO 2: PROYECCIÓN SOCIAL	48
<i>Objetivo Estratégico 2.1</i>	48
<i>Objetivo Estratégico 2.2</i>	49
<i>Objetivo Estratégico 2.3</i>	56
4.5 EJE ESTRATÉGICO 3: RESPETO AMBIENTAL	52
<i>Objetivo Estratégico 3.1</i>	53
<i>Objetivo Estratégico 3.2</i>	54
<i>Objetivo Estratégico 3.3</i>	51
4.6 POLÍTICAS	57
<i>De Coordinación con Otros Actores</i>	57
<i>De Deberes y Plazos a Concesionarios</i>	57
<i>De Solicitud de Cambio de Uso de Suelos</i>	58
<i>De Transparencia y Rendición de Cuentas</i>	59
<i>De Seguimiento del Avance</i>	59
<i>De Revisión Sistemática del Plan Maestro</i>	60
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	61
5.1 RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN.....	61
5.2 LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DEL AVANCE.....	61
5.3 MINIMIZACIÓN DE RIESGOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	64
5.4 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	66
6. BIBLIOGRAFÍA	69
7. GLOSARIO DE TÉRMINOS TURÍSTICOS	71
ANEXOS	73

PRESENTACIÓN

El Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP) es una zona con características especiales de desarrollo, para promover la inversión y la visitación turística a nuestro país. Desde su creación con la Ley #6758 de 1982, se dispuso que fuera el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), mediante la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo (Oficina Ejecutora), el encargado de su impulso y desarrollo.

Conforme a la Ley #6758, el desarrollo físico del Polo Turístico Golfo Papagayo, debe ejecutarse dentro del marco de un Plan Maestro. Además, la Contraloría General de la República en pronunciamiento del 2008, indicó que el actual Plan Maestro del Proyecto tiene una serie de debilidades que deben fortalecerse.

Así, el Consejo Director de la Oficina Ejecutora decidió actualizar el Plan Maestro del Polo Turístico Golfo de Papagayo y fortalecer principalmente sus debilidades estratégicas. Para ello, forma una alianza con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), para que se constituya en el facilitador del proyecto de actualización.

Este documento corresponde a la actualización del Plan Maestro del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo 2009-2012, que marca las pautas del desarrollo físico de infraestructura pública y privada en dicha zona. El principal aporte consiste en que se le da un enfoque estratégico, que facilita la generación de resultados que requiere la sociedad costarricense del PTGP, a la vez que propicia la satisfacción de sus usuarios y el cumplimiento de los mandatos legales.

El Plan Maestro considera los lineamientos país en materia de turismo, como el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y la actualización 2006 del Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012, que señalan las bases fundamentales para el impulso de un desarrollo turístico para nuestro país.

Tiene un horizonte de planificación de 5 años, por lo que va a requerir una actualización acorde a la del próximo Plan Nacional de Desarrollo Turístico.

La primera sección de este documento describe las principales características y antecedentes del Polo Turístico Golfo de Papagayo.

Seguidamente, se establecen los principales componentes del enfoque estratégico de este Plan Maestro. Así, se indican beneficios, alcance y limitaciones, insumos utilizados y metodología de diseño.

El tercer capítulo consiste en el establecimiento de regulaciones técnicas del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Inicia con la identificación de unidades naturales y zonificación para el uso turístico, así como los planos maestros asociados. También se presentan los principios orientadores del desarrollo y las restricciones específicas para los concesionarios.

Posteriormente, se presenta el enfoque estratégico del PTGP para los próximos 5 años (2009-2013). A partir de una visualización del Polo Turístico Golfo de Papagayo en el 2013, se diseña una estrategia para alcanzar ese estado ideal. Así, se establecen fin estratégico, ejes y objetivos asociados. También se diseñan indicadores, metas y políticas.

El siguiente capítulo presenta un plan de implementación, que facilita que las propuestas estratégicas no queden en papel y se hagan realidad. Esto incluye una ruta crítica para la implementación, lineamientos para el diseño de un sistema de monitoreo, e identificación de estrategias para minimizar riesgos de implementación. Finalmente, se establecen recomendaciones estratégicas para este nuevo planteamiento.

1. EL POLO TURÍSTICO GOLFO DE PAPAGAYO

1.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP) se ubica en el Golfo de Papagayo, provincia de Guanacaste¹. Se extiende desde Punta Cabuyal hasta Punta Cacique. Comprende el distrito de Nacascolo del cantón de Liberia al norte y el distrito de Sardinal al sur.

El PTGP es el principal polo turístico planificado del país, con un área de más de 2000 hectáreas, y que encierra playas, tierras y mar de gran belleza natural.

Su producto principal es *sol-playa-mar*, zona en la se puede disfrutar de atractivos relacionados con las vistas escénicas al golfo y costas, diversidad de playas, manglares, arrecifes coralinos, diversidad de flora y fauna, áreas con valores arqueológicos.

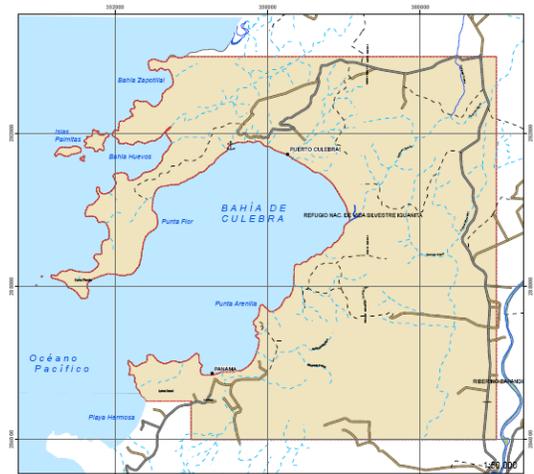


Figura 1.1 Zona que comprende el PTGP

La zona del PTGP comprende las irregularidades que sirven de límite norte a la Bahía Culebra, tales como Punta Mala y una serie de pequeñas bahías que conforman un paisaje de excepcional belleza, con condiciones ideales para las actividades de *sol-playa-mar*, facilitadas por el clima y un patrón de pendientes que se sucede en planos levantados o pequeñas elevaciones y descensos accidentados, muy accidentado, quebrados y muy quebrados. El sitio había sido muy intervenido en el pasado, lo cual se denota en la cobertura vegetal discontinua y las evidencias de pastizales, o en los bosques secundarios.

El siguiente cuadro presenta la lista de las playas que se ubican en la zona del PTGP.

Playas que se ubican en la zona del PTGP		
1. Matapalo	8. Isla Caracas	15. Virador
2. Blanca	9. Grande Zapotillal	16. Sombrero
3. Matapalito	10. Nacascolito	17. Jícaro
4. Manzanillo	11. Isla Palmitas	18. Venado
5. Guacamaya	12. Nacascolo	19. Iguanita
6. Guacamayita	13. Pochote	20. Monte del Barco
7. Isla Brumel	14. Prieta	21. Panamá

¹ Ver plano de ubicación en anexo 1.

Otras Características Actuales

- El estado general de las playas presenta condiciones de conservación relativamente positivas, en parte debido a la existencia del PTGP y a que los terrenos durante muchos años no tuvieron ningún uso.
- La costa presenta acantilados, plataformas y playas pequeñas encerradas o amplias, o ausencia de ellas. Las arenas son claras y finas.
- Los oleajes suaves y la baja pendiente de las playas permite un uso muy amplio y el desarrollo de múltiples actividades.
- Tiene una imagen fortalecida en el plano internacional posiblemente influenciada por las cadenas hoteleras que se están desarrollando en el lugar.
- Tiene un promedio de habitaciones por hotel (135) muy superior al promedio de la región Guanacaste norte (22)². Esto implica una mayor disponibilidad de habitaciones, reduciendo la cantidad de edificaciones que pueden generar un mayor impacto ambiental.
- En términos de perspectivas de desarrollo del PTGP, existe voluntad del Gobierno e instituciones involucradas, para llevarlo a cabo.
- La situación del desarrollo turístico del país era de relativa bonanza hasta el 2008, al grado de haberse convertido en la primera fuente de ingresos. Costa Rica es llamativa para los inversionistas.
- Sin embargo, la actual recesión económica mundial que afecta las inversiones y el turismo constituye una barrera para el PTGP.



Figura 1.2 Vista desarrollos en el Golfo de Papagayo

1.2 ANTECEDENTES DEL PTGP³

En 1974 el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) contrató un estudio para analizar el potencial turístico de Centroamérica y determinó lo que sería el Programa Promocional y

² Fuente: Base única de hoteles ICT, 2006.

³ Esta sección se basa en la información brindada por la Oficina Ejecutora y expuesta en su página web: <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/ictnotaict.asp?idnota=337>

Financiero del Turismo en Centroamérica, cuyo objetivo era adoptar un Programa de Desarrollo Regional para la atracción de turismo internacional de tipo masivo y vacacional.

Como resultado del estudio, se identificó que el Golfo de Papagayo tenía características especiales que le conferían un alto potencial turístico. Así, en 1979, esta zona fue declarada de interés público mediante la Ley 6370.

El Polo Turístico Golfo de Papagayo fue creado en 1982, con la publicación de la Ley 6758. Particularmente tiene su propio proceso de planificación y desarrollo. No está sujeto a la Ley 6043 de la Zona Marítimo Terrestre.

Cronograma del PTGP

1965 - Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) publica estudio para un plan de turismo en Centroamérica

1970 - Inicia 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

1978 - "Estudio de Factibilidad Económico y Financiero, Plan Maestro y Diseños Preliminares del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo" por BEL Ingeniería, CEISA, Madriz Mezerville & Asociados, Checohi & Co

1979 - Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP) declarado de interés público mediante la Ley 6370

1982 - Emisión de la Ley 6758 de Desarrollo para el PTGP

1988 - Revisión del "Estudio Factibilidad Económico y Financiero, Plan Maestro y Diseños Preliminares del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo" por BEL Ingeniería, CEISA, Madriz Mezerville & Asociados

1995 - Replanteamiento del Plan Maestro General del PTGP por Arquero Internacional

1995 - Se publica en La Gaceta el Reglamento "Plan Maestro General del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo"

2004 - Se instala el Hotel Four Seasons, reconocido mundialmente e imán para la atracción de otras inversiones

2008 - Inicia una recesión económica mundial que afecta las inversiones y el turismo

2009 - Actualización del Plan Maestro con enfoque estratégico, por la Universidad de Costa Rica



Figura 1.3 Vista del Golfo de Papagayo en los noventa

2. PLAN MAESTRO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

2.1 NECESIDAD DE ACTUALIZAR EL PLAN MAESTRO 1995

Seguidamente se presentan las principales razones que dieron origen a la actualización de la última versión del Plan Maestro, que se elaboró en 1995.⁴

- Observaciones Contraloría General de la República

En el año 2008, la Contraloría presentó el “Informe del estudio realizado en el Instituto Costarricense de Turismo sobre el Proyecto Turístico del Golfo de Papagayo”. En ese documento se establecieron una serie de hallazgos y disposiciones relacionados con la necesidad de actualizar el Plan Maestro vigente.

“...En cuanto al actual Reglamento Plan Maestro, el estudio realizado por esta Contraloría General, con base en apoyo técnico sustentado por esas mejores prácticas y algunos criterios jurídicos externados por la Procuraduría General de la República, permite concluir que, pese aún y cuando la Oficina Ejecutora señale que se cuenta con los documentos presentados por la firma Arqueco como apoyo de interpretación del Plan Reglamento, éste carece de algunos elementos esenciales que efectivamente lo conviertan en la herramienta de planificación y control que debería ser.

Por ejemplo, aún cuando el Reglamento en su articulado hace mención de algunos tópicos de orden ambiental, como lo son que se debe dar un manejo adecuado a la cobertura vegetal existente, el respeto total a las áreas protegidas y el reciclaje de aguas servidas y desechos sólidos, éstos son muy generales y se les categoriza como principios orientadores, sin que se contemple en el Reglamento la manera en que dichos elementos se van a llevar a la práctica en el desarrollo del Proyecto. Además, en el reglamento de cita, tampoco se definen claramente los plazos de ejecución del proyecto (sean parciales o totales) o bien de las diferentes etapas para la realización y ordenamiento en el tiempo de las edificaciones previstas, así como de las dotaciones de obras de equipamiento urbano, de infraestructura técnica y demás elementos de las redes de servicios, que son las que en definitiva tienen impacto sobre el ordenamiento que se desarrolla en el área del proyecto.”

“...Además, el Plan Maestro al ser un instrumento de planificación, deberá estar sujeto a una revisión y actualización sistemática que permita adecuarlo, de ser necesario, a nuevos escenarios normativos, sociales, económicos, ambientales, entre otros.”⁵

⁴ En los últimos años el Consejo Director ha aprobado modificaciones en uso de suelos en la zona del PTGP, pero no se ha actualizado el Plan Maestro.

⁵ Contraloría General de la República. Informe del estudio realizado en el Instituto Costarricense de Turismo sobre el Proyecto Turístico del Golfo de Papagayo. Costa Rica, 2008.

- No contiene elementos estratégicos ni de implementación

Al Plan Maestro actual le hacen falta elementos estratégicos y lineamientos de implementación que guíen y faciliten el avance del desarrollo del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Este punto se refuerza en la evidente lentitud del PTGP en implementarse, ya que aún existen áreas sin concesionar, concesionarios que no han iniciado sus proyectos propuestos y obra pública pendiente.⁶ La sociedad costarricense requiere resultados del PTGP.

- El Plan Maestro vigente está desactualizado

La versión formal que existe es de 1995, lo que implica que en 14 años no ha sido actualizado. Las condiciones cambiantes del entorno y los cambios en las condiciones de la economía mundial exigen su revisión.

2.2 INCORPORACIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LINEAMIENTOS PAÍS

El Plan Maestro para el Polo Turístico Golfo de Papagayo se debe constituir en un instrumento de planificación fundamental hacia la consecución de resultados. Además, debe ser la guía de actuación y el orientador de las coordinaciones y evaluaciones por parte de la Oficina Ejecutora.

Por estas razones, es necesario que el Plan Maestro no se limite a la definición de restricciones técnicas, sino que se debe complementar este elemento básico con un planteamiento estratégico, que facilite el enfoque de la ejecución en lo más importante para el país.

Así, es indispensable considerar los lineamientos generales de Costa Rica en materia de turismo, que se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012. Estos documentos señalan como *base fundamental*:

Un modelo de impulso de un desarrollo turístico que propicie el uso sostenible de los recursos naturales y humanos y una distribución equitativa de los beneficios. Además, establecen la necesidad de mejorar la coordinación y planificación de la industria turística con las organizaciones del sector, tanto regionales y nacionales, y la integración de las instituciones de gobierno y los gobiernos locales

⁶ Por supuesto, la implementación no se resuelve simplemente con un Plan Maestro. Es necesario que la Oficina Ejecutora tome un papel proactivo. Sin embargo, el contar con herramientas claras va a facilitar la implementación y el seguimiento del avance del PTGP.

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Jorge Manuel Dengo Obregón” Contrato con la Ciudadanía, Sector Turismo presenta las metas sectoriales y acciones que el Sector Turismo de Costa Rica se compromete a ejecutar en dicho periodo. Así, el PTGP debe contribuir con este planteamiento. Los siguientes cuadros presentan una síntesis de los elementos que se relacionan directamente con el PTGP⁷.

Metas sectoriales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento promedio anual del 4% en la cantidad de turistas internacionales que ingresan al país. 2. Aumento del 4% en la cantidad de visitantes de cruceros que visitan el país. 3. Aumento del 12 % en la cantidad de habitaciones turísticas en el país. 4. Aumento del 20% en la cantidad de recursos que se invierten en la promoción internacional del país. 5. Aumento del 40% en la cantidad de empresas que obtienen la Certificación para la Sostenibilidad Turística.

Acción estratégica sectorial	Metas asociadas
2. Impulsar un proceso de Gestión Integral de los destinos turísticos, enfocada en el fortalecimiento de las ventajas comparativas locales para asegurar la consecución de un ambiente rural y urbano promotor del turismo sostenible.	2.1. Poner en operación un programa de competitividad en las 10 Unidades de Planeamiento turístico del país.
3. Desarrollar un programa de atracción de inversiones tendiente a permitirle al país alcanzar las metas de crecimiento definidas por el Plan Nacional de Turismo 2002-2012	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. Poner en funcionamiento un Programa Nacional de atracción de inversiones turísticas. 3.2. Aumentar en un 12% la cantidad de habitaciones turísticas en el país <p>3.4. Concluir la dotación de infraestructura y de servicios del Polo Turístico Golfo de Papagayo para mejorar las condiciones hacia el inversionista y el turista</p>
4. Impulsar el fortalecimiento del programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST), como una herramienta para la promoción de la sostenibilidad bajo el concepto de incentivo de mercado.	4.1. Aumentar en un 40% la cantidad de empresas que obtienen la Certificación para la Sostenibilidad Turística.
5. Desarrollar el programa de “Calidad Turística” para mejorar los servicios ofertados y la percepción del país como destino turístico. Este programa considera no sólo aspectos de planta física, capacitación de mano de obra y entrega de servicios, sino también el mejoramiento de la calidad de la experiencia de los visitantes, que aprovechen los atributos del producto costarricense.	<ol style="list-style-type: none"> 5.2. Implementar el Programa “Seguridad Turística” para dotar de capacitación y equipamiento a 100 miembros de cuerpos de seguridad y rescate especializados por año en la atención del turista. 5.4. Colocar 4.000 señales de información turística de orientación, servicios y parques nacionales en carreteras nacionales y cantonales. 5.5. Aumentar en un 12% la cantidad de empresas de hospedaje con declaratoria turística.
6. Impulsar la diversificación de la oferta de productos turísticos favoreciendo la incorporación de nuevos atractivos turísticos, la participación de comunidades locales, y el desarrollo de medianas y pequeñas empresas que se inserten en la cadena productiva del turismo	6.2. Tramitar y aprobar 400 espacios de atraque en marinas y atracaderos turísticos

⁷ El texto completo se presenta en el anexo 2. En un sentido, todos sus componentes se relacionan directa o indirectamente con el PTGP.

2.3 BENEFICIOS QUE VA A GENERAR ESTE PLAN MAESTRO

El Plan Maestro va a propiciar la generación de beneficios para Costa Rica, no solamente de dinamismo económico, sino también de tipo sociales, culturales y ambientales. A continuación se presentan los más relevantes.

- Se propicia un enfoque en resultados, lo que facilita asociar las acciones con lo que Costa Rica requiere del Polo Turístico Golfo de Papagayo
- El Plan contribuye a la optimización de la gestión y del desarrollo basado en un mejoramiento de las condiciones económicas del país, proyección social y respeto por el medio ambiente
- Propicia el desarrollo de la zona de forma planificada y controlada
- Contribuye al respeto de las áreas protegidas y de la riqueza ambiental de la zona
- Fomenta la educación para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible
- Se regula el diseño arquitectónico para que se adapte al paisaje
- El Plan Maestro para el PTGP se convierte en el punto de partida para generar un aumento sustancial de ingresos y empleo en turismo, especialmente en la región y en comunidades locales
- Se prevé que la implementación del Plan Maestro incremente el número de habitaciones disponibles en la zona para el periodo 2009-2013, lo que generará nuevos empleos (directos e indirectos) y demanda de servicios, equipo, materiales y productos complementarios para las nuevas habitaciones
- Este Plan Maestro es la oportunidad para desarrollar una ciudad planificada en la zona, con un ordenamiento coherente de sus infraestructuras en beneficio de una prestación del servicio integral
- Así, el Plan generará mayores oportunidades, el incremento de la inversión nacional y extranjera, el posicionamiento del Polo Turístico Golfo de Papagayo (bajo la marca Costa Rica) en un escenario global. Proporcionará seguridad y calidad de vida, dinamizará la economía, conservará la cultura y tradiciones, a la vez que propicia el intercambio de experiencias entre visitantes y habitantes

2.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NUEVO PLAN MAESTRO

Esta actualización del Plan Maestro incorpora una visión y objetivos de mediano plazo, debido a la necesidad de generar resultados con mayor efectividad, pero sin perder un horizonte ideal de futuro. El Plan está conformado de los siguientes componentes principales:

i. Regulaciones Técnicas

El Plan Maestro norma el desarrollo físico del Polo Turístico Golfo de Papagayo, representado gráficamente en los Planos Maestros⁸. Comprende la definición de unidades naturales, regulación de los usos del suelo, una zonificación para uso turístico, la vialidad, las densidades, bases para el diseño de sitio y especificaciones generales para el desarrollo del proyecto.

ii. Enfoque Estratégico

Este Plan Maestro define un ideal para el Polo Turístico Golfo de Papagayo en el año 2013. Lo hace a partir de la visualización e idealización del futuro, y su consecuente traducción en acciones estratégicas: fin y ejes estratégicos, objetivos y metas asociadas.

Debido a la importancia de garantizar la implementación, se definen indicadores asociados a los componentes estratégicos.

Finalmente en este enfoque estratégico se establecen políticas que regulen aspectos básicos del desarrollo del PTGP:

- la coordinación con otros actores
- los plazos y sanciones a concesionarios,
- las solicitudes de cambio de uso de suelos
- la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad
- el seguimiento del avance de la implementación del Plan Maestro
- la actualización sistemática del Plan Maestro

iii. Plan de Implementación

Con el fin de facilitar la implementación de las propuestas estratégicas del Plan Maestro, se incorporan elementos que guíen su efectiva ejecución. Así, se establecen ruta crítica, riesgos y recomendaciones. También, se asocian los indicadores estratégicos con principios para un sistema de monitoreo del avance.

⁸ Ver anexo 5.

2.5 ALCANCE Y LIMITACIONES

La definición estratégica que se presenta en este documento aplica para el Polo Turístico Golfo de Papagayo de Costa Rica, ubicado en la provincia de Guanacaste.

A pesar de que la actualización del Plan Maestro brinda una gran cantidad de beneficios, su definición también presenta algunas limitaciones.

El principal limitante consiste en que las regulaciones técnicas no se pueden modificar, dados los años que tiene el PTGP de existir con ciertas reglas de juego, y a que existen concesionarios con contratos con estas disposiciones. Sin embargo, se puede mejorar la precisión de estas condiciones.

2.6 INSUMOS DE DISEÑO

Los siguientes insumos se consideraron para el diseño de este Plan Maestro.

Lineamientos Políticos del País

- *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*
- *Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012*

Mandatos Legales

- *Ley reguladora del desarrollo y ejecución del PTGP*
- *Reglamento a la Ley reguladora del PTGP*
- *Registro general de concesiones en el PTGP*
- *Fondo de desarrollo del PTGP*
- *Ley que declara de utilidad pública el PTGP*
- *Reglamento de vialidad para el Proyecto Península Papagayo*

Plan Maestro del PTGP -versión 1995-

- *Plano*
- *Reglamento*
- *Replanteamiento Plan Maestro General elaborado por Arquero en 1995*

Marco Estratégico Actual⁹

Objetivo general PTGP:

- *“Desarrollar un polo turístico cuyo fin primordial será la atracción del turismo nacional e internacional, aprovechando al máximo los recursos turísticos de la región, a través de explotar diferentes puntos de circuito y dar una imagen del país, con la que se pueda competir dentro del mercado internacional, del producto sol-playa-mar, combinando con los atractivos regionales-ecológicos, que conforman los volcanes, parques, reservas y tomando en cuenta los otros proyectos turísticos de la zona, plasmándolo en un Plan Maestro de desarrollo como una guía del ordenamiento físico y un plan a largo plazo que determinará las facilidades de realización y fases de posibles inversiones públicas y privadas, tratando de lograr el óptimo aprovechamiento de los terrenos destinados al Polo Turístico Golfo Papagayo para que sea un modelo de desarrollo turístico sostenible para el mundo.”*

Objetivos específicos PTGP:

- *Promover la activación económica de la región mediante la generación de empleos e ingresos, y la obtención de divisas para la economía nacional.*
- *Formular alternativas para el uso adecuado de la tierra, aprovechando correctamente los recursos naturales y turísticos, así como la infraestructura existente.*
- *Definir y planear los puntos de circuito que se requieren para promover un verdadero desarrollo integral, regional y nacional, de manera que el Polo Turístico Golfo Papagayo sea el principal del país y un verdadero modelo de desarrollo planificado y controlado.*
- *Coordinar con los diferentes entes oficiales y las otras instituciones la planificación y construcción de las obras de infraestructura primaria por etapas, acorde con los presupuestos y necesidades regionales, mediante convenios bilaterales o colaboraciones interinstitucionales.*
- *Implementar el FONDETUR enunciado en la Ley 6758 para agilizar el desarrollo de la infraestructura del Proyecto y las obras complementarias.*
- *Promover el Proyecto en los diferentes foros nacionales e internacionales, así como ferias, congresos, prensa, publicidad y campañas promocionales en las que participa el ICT.*

Plan de Mercadeo del ICT

⁹ Facilitado por Javier Bolaños, actual Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutora.

Marco Teórico¹⁰

La base teórica se basa en los conceptos para la formulación de un plan maestro de turismo con enfoque estratégico.

Plan maestro

Instrumento de planificación que busca poner en mutua relación todas las acciones de intervención sobre un territorio para la creación de condiciones ideales de actuación sobre un conjunto urbano existente, de cualquier magnitud, consideradas sus edificaciones, los terrenos que ocupan, los que las rodean y los que ellas envuelven, bajo unas condiciones históricas dadas.

Fin estratégico

Idealización futura de la organización o del proyecto. Este estado ideal debe ser posible de alcanzar, de acuerdo con las realidades de las amenazas y oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades particulares.

Ejes estratégicos

Primer nivel de la definición del cómo alcanzar la visión. Los ejes abarcan las principales áreas de enfoque de largo plazo de los esfuerzos organizacionales para satisfacer las necesidades del entorno.

Objetivos estratégicos

Segundo nivel de la definición del cómo alcanzar la visión. Los objetivos están asociados a los ejes estratégicos, y los hacen más tangibles, pues tienen un carácter de mediano o corto plazo para ir consolidando el eje correspondiente.

Indicadores

Medidas de desempeño que determinan el nivel de actuación de la institución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Planificación estratégica

La planificación se refiere a la definición de un plan para ir a un lugar deseado. Primeramente, debe identificar cuál es ese estado que se desea alcanzar. Esto implica la creación de una brecha entre ese momento y el estado actual. Por ello, la planificación debe también considerar la definición

¹⁰ Tomado de varias fuentes. Ver detalles en bibliografía.

gradual de cómo se va a lograr superar la brecha. Además, es conveniente la incorporación de elementos que faciliten el seguimiento de su implementación, como la definición de objetivos cuantificables, realistas, y con indicadores asociados.

La planificación estratégica en las organizaciones públicas proporciona orientación de la gestión, para enfocar los esfuerzos hacia las necesidades de la sociedad que se pretenden satisfacer.

Las preguntas clave para una sólida base de planificación estratégica deben ser sencillas. Implican un análisis del pasado y del presente, con visión de futuro. Además, debe existir un razonamiento de las verdaderas posibilidades de la organización para alcanzar el estado ideal. Ejemplos de esas preguntas son: ¿qué se quiere ser?, ¿qué se puede ser?, ¿cómo alcanzar lo que se desea?

2.7 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO

Como se indicó en los antecedentes, el Plan Maestro ha tenido distintas versiones, iniciando con un estudio de factibilidad del PTGP. La versión elaborada en 1995 "Replanteamiento del Plan Maestro General" constituye la base de este documento, principalmente en lo que a regulaciones técnicas se refiere (Plano Maestro, definición de unidades naturales, zonificación, y otras consideraciones técnicas).

También se utiliza el Reglamento "Plan Maestro General del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo" publicado en La Gaceta N°140, en 1995, como fundamento de las regulaciones técnicas.

Para completar la definición de lineamientos estratégicos y el plan de implementación, se siguió una metodología participativa, en la que se incorporaron actores clave en la gestión de la Oficina Ejecutora de diferentes niveles. Así, se incluyeron los aportes técnicos de la Dirección Ejecutiva y del equipo actual de la OE para el afinamiento de las regulaciones técnicas, se llevaron a cabo sesiones de diseño estratégico con el Consejo Director, y se entrevistó al Gerente General del ICT.¹¹

En los talleres de diseño con el Consejo Director se utilizaron una combinación de exposiciones de conceptos teórico-prácticos, aplicando instrumentos guía. Todo esto dirigido por los facilitadores, y con una interacción permanente con los participantes.

¹¹ Ver lista de participantes en anexo 3.

Con estos insumos, los lineamientos estratégicos se fueron definiendo por etapas, de lo más global (¿hacia dónde se quiere que vaya la el PTGP?) a lo más específico (¿cómo lograrlo?). Este abordaje se basa en la idea de que la claridad estratégica contribuye proporcionalmente con la generación de resultados necesarios. Así, el diseño se plasmó en una síntesis visual de los componentes estratégicos de enfoque del Polo Turístico Golfo de Papagayo.

Adicionalmente se definieron políticas, como guías del accionar operativo. Se diseñaron indicadores y principios básicos para un sistema de monitoreo, así como otros elementos que faciliten la implementación de las propuestas estratégicas.

3. REGULACIONES TÉCNICAS DEL PTGP¹²

3.1 UNIDADES NATURALES Y ZONIFICACIÓN PARA EL USO TURÍSTICO¹³

Clasificación en Unidades Naturales

El carácter turístico del Polo Turístico Golfo de Papagayo obliga a clasificar los recursos naturales en unidades naturales que permitan, de una manera más práctica, unir la información ambiental y hacer un análisis integral de las restricciones y potencialidades que tiene en términos ambientales.

Las unidades se definieron a partir de criterios físicos y ecológicos y atendiendo a la potencialidad de cada una de las zonas como atractivo turístico o como su soporte natural. De esta forma, las unidades presentan uniformidad en cuanto a las variables que la conforman, respuesta a las acciones humanas y el valor de uso en términos turísticos.

Las unidades naturales definidas para el área del proyecto son las siguientes:

1. Mar

Constituye uno de los ejes centrales que dan sustento a la concepción turística del PTGP. Las aguas de bahía Culebra pueden ser dadas en concesión, exclusivamente para el desarrollo de marinas. Para ello se requiere un manejo integral de esta unidad con miras a garantizar el aprovechamiento sostenido del recurso. Además del recurso agua propiamente dicho, se incluyen en esta unidad una serie de recursos submarinos, específicamente los arrecifes coralinos y las áreas de pastos marinos, los cuales tienen un gran valor ecológico, científico y desde luego turístico.

2. Playas

En esta unidad se incluyen todas las playas presentes en el área del proyecto. Su manejo integral debe enfocarse en la conservación de las condiciones físico ambiental que son las que garantizan su valor ecológico y de uso turístico en el largo plazo.

¹² Basado en el Reglamento "Plan Maestro General del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo" publicado en La Gaceta N°140, en 1995, y en el Replanteamiento Plan Maestro General elaborado por Arqueco en 1995.

¹³ Sección tomada del Replanteamiento Plan Maestro General, Arqueco 1995, con algunas modificaciones menores.

3. Manglares

Los manglares forman una unidad de gran importancia en términos ecológicos. Su protección esta definida en leyes y su manejo integral es necesario para garantizar la estabilidad ambiental del PTGP.

4. Bosques de Galería

Representan una unidad bien definida en términos físicos y ecológicos. Todos estos bosques tiene un gran valor ecológico y turístico de su estabilidad depende otras zonas importantes, incluyendo los manglares.

5. Bosques Secundarios

Aunque se encuentran dispersos y en diferentes estados de sucesión, las características físicas y ecológicas en torno a este tipo de asociación son similares y están bien definidas. Tienen un alto valor ecológico como fuentes de regeneración y un gran potencial para el uso turístico.

6. Acantilados y Cerros Costeros

Esta unidad ha sido definida con base en parámetros físicos. Comprende las zonas de valle costero expuesto a la regresión transgresión de *Flandense* y la depresión compuesta por el plano aluvial y las laderas coluviales. En algunos casos se presentan escapes de erosión, en otros, las pendientes superan el 30% y los terrenos se encuentran degradados en términos de vegetación.

7. Planicies

En esta unidad se incluyen las áreas de topografía plana 0% - 8%. Morfológicamente son depositados en ríos (aluviales) y depósitos volcánicos (*Tobas- Ignimbritas*), los cuales determinan áreas con alto grado de alteración y en que la vegetación esta constituida principalmente por pastos y árboles dispersos.

Las características técnicas de estas unidades se presentan en el siguiente cuadro. La información corresponde a los criterios de selección más importantes, de forma que brindan un panorama de la situación física ambiental actual de cada una de las unidades.

Cuadro 3.1 Resumen de información físico ambiental de las unidades naturales en PTGP

	Pendiente	Suelo	Clima	Geomorfía	Riesgos	Principales Recursos
Mar	0%	-	Alta insolación	-	Sedimentación Contaminación	Recreación Ecosistema coralino
Playas	3- 8%	Entisoles	Alta insolación	Altamente inestable	Sedimentación Contaminación	Recreación Baja peligrosidad
Manglares	4-7%	Inseptisol Entisol	Insolación mediana Microclima	Altamente inestable	Sedimentación Desecación Pérdida especies	Criadero de especies
Bosques Galería	4-40%	Inseptisol Entisol	Insolación mediana Microclima marcado	Inestable	Pérdida especies Cambio drenaje	Bancos germoplsm Agua Abrevadero aluvial
Bosques Secundarios	4-40%	Inseptisol Entisol	Insolación mediana Microclima marcado	Inestable	Pérdida especies Pérdida suelo	Germoplasma sucesión avanzad cercana climax
Acantilados y Cerros	20-45%	Inseptisol	Insolación med-alta	Inestable	Deslizamiento de suelos	Apreciación escénica
Planicies	4-10%	Inseptisol	Alta insolación	Estable	Incendios Pérdida suelo	Topografía plana

Valor de Uso

Todas las unidades naturales descritas se relacionan directamente entre sí a través de una interacción constante de los elementos físicos y ambientales que los constituyen. Las unidades y sus interacciones son precisamente las que dan origen a todo el espacio físico de Papagayo, un territorio de una gran aptitud y alta calidad para el desarrollo de proyectos turísticos.

En el área del PTGP existe una marcada relación entre la calidad del espacio turístico y la calidad de los recursos y procesos naturales. El concepto de valor de uso se basa en esta relación y a partir de esto, se determina el uso del suelo, hacia dos objetivos principales:

- Mantener invariable los procesos ambientales y la base de recursos
- Máxima utilización de los recursos turísticos

El hecho de que el área del proyecto haya sido declarada como zona de interés turístico, no significa que cualquier actividad turística (hotelera, urbanización, residencial) pueda ser desarrollada indiscriminadamente en cualquiera de las unidades descritas. Por el contrario, con base en el criterio de valor de uso, cada una de las unidades tiene un valor diferencial de uso que depende de las características y procesos naturales que en ellos ocurren.

La maximización de los beneficios producto de la utilización de esta zona con fines turísticos solo puede ocurrir, en el largo plazo si el costo ambiental es minimizado. La vía más directa para lograr esto es precisamente utilizar las ventajas comparativas que cada unidad natural ofrece, implementando solo aquellas transformaciones al medio físico que tengan el menor impacto sobre la estabilidad de los procesos naturales y la base de recursos. No hacerlo así no solo significa ignorar las ventajas comparativas de cada área, si no que supone incurrir en el riesgo de impulsar el desarrollo de actividades que a posterior producirán impactos negativos sobre la calidad del recurso.

Para los concesionarios y subconcesionarios esta situación puede ser crítica, debido a que la planificación de un proyecto en particular supone como punto de partida, la existencia de un espacio físico de cierto nivel de calidad que ofrece posibilidades para el desarrollo de actividades turísticas. Las proyecciones financieras, diseños arquitectónicos y la planificación operativa por lo general están basadas en el supuesto que la calidad del entorno es una variable exógena y prácticamente invariable. Por esta razón, a medida de que el entorno y por ende la calidad del espacio turístico empieza a deteriorarse, toda la planificación realizada para cada proyecto empieza a perder vigencia y aparecen nuevos riesgos asociados con su inversión y su rentabilidad. Por ejemplo un desarrollo hotelero se establece en un sitio determinado para explotar una playa de alta calidad turística, sufrirá consecuencias negativas sobre el flujo proyectado de beneficios en el tanto en el que el recurso no sea debidamente conservado y empiece a deteriorarse, afectando el atractivo del lugar.

Así, el costo ambiental, que en turismo se relaciona muy estrechamente con la pérdida de calidad del entorno, debe ser evitado o minimizado si es que se quiere garantizar la sostenibilidad de la actividad en términos globales. A nivel micro, cada proyecto de desarrollo que lleven a cabo los concesionarios debe resolver esta situación mediante una evaluación práctica y realista de impacto ambiental, a partir de la cual se identifiquen, valoren, eviten y mitiguen adecuadamente todas las esterilidades negativas que atenten contra la calidad y estabilidad del espacio turístico, y por ende contra la rentabilidad misma de las inversiones.

A nivel macro, el PTGP debe establecer un uso diferencial de las zonas, observando la aptitud y fragilidad del entorno para evitar, en forma preventiva incurrir en altos costos ambientales que supone el dar un valor de uso inadecuado a los recursos turísticos.

Categorización en Zonas

Para fundamentar una zonificación del uso del suelo del PTGP en términos del componente medio ambiental y el valor de uso turístico, se llevaron a cabo análisis generales de la aptitud o capacidad de cada unidad natural para soportar la implementación de actividades propias del desarrollo turístico.¹⁴

A partir de los resultados obtenidos y en la información ambiental, es posible agregar las unidades naturales en categorías generales de aprovechamiento y manejo turístico. El objetivo de esta zonificación es reagrupar la información ambiental de tal forma que se facilite al máximo de utilización para la toma de decisiones dentro de la propuesta del plan maestro.

La categorización resulta en cuatro zonas específicas:

a. Zonas de conservación y regeneración

Descripción	En estas zonas el uso está relacionado con la conservación, protección y regeneración del recurso natural. Son zonas vitales para la sostenibilidad del recurso turístico por cuanto existe un interrelación bien definida entre este y la preservación de estas y las áreas incluidas en esta categoría. El valor turístico está centrado en la riqueza de recursos naturales que contienen. Ofrece una nueva dimensión turística pues dentro de estas zonas es posible diseñar productos turísticos relacionados con experiencia en la naturaleza tales como buceo, observación de aves, historia natural, educación ambiental, fotografía, caminatas.
Unidades naturales que comprende	<ul style="list-style-type: none"> • Manglares • Bosques de galería Además se incluyen algunas áreas particulares en virtud de la fragilidad de los recursos que contienen, a saber: arrecifes coralinos, pastos marinos y vegetación de acantilados. En la cuenca de Quebrada Grande, esta unidad se extiende sobre el bosque secundario, principalmente por el desarrollo que ha tenido y la gran cantidad de especies vegetales con un grado de desarrollo muy avanzado.
Actividades no permitidas	Debido a sus características en esta zona no se debe permitir ningún proceso constructivo que involucre transformaciones radicales del medio. Movimientos de tierra, terraceo, cambios en todos los patrones de drenaje movimientos de tierra, construcción pesada, corta de árboles, son ejemplo de este tipo de transformaciones a la que se hace referencia. Las áreas de vegetación de acantilados se encuentran ubicadas sobre la zona pública, por lo que no se recomienda, bajo ninguna circunstancia, la aprobación de permisos para el uso privado de estas áreas (art. 21. Ley 6043 zona marítima terrestre). Tampoco se recomienda el tránsito de personas en estas áreas debido al riesgo existente.
Actividades permitidas	La actividad turística de recreación (aventura natural) es recomendada para estas zonas. En este sentido está permitida la construcción de senderos (naturales o artificiales) y de otros servicios básicos (agua, sanitarios, etc.) mediante los cuales se pueda hacer una óptima explotación del recurso turístico. Sin embargo cualquiera de estas actividades deberá someterse al análisis de impacto ambiental y observar en todo momento un estricto control de monitoreo y mitigación de impactos. Es recomendable establecer planes de manejo para el uso turístico y diseñar los reglamentos de uso específicos para empresas, guías y turistas.

¹⁴ Ver anexo 4, fundamentos para una zonificación del uso del suelo del PTGP.

b. Zonas naturales de uso restringido

<p>Descripción</p>	<p>Comprende zonas donde la utilización es más amplia desde el punto de vista turístico, guardando siempre una estrecha relación con la conservación preservación de los recursos. Las áreas de mar y playas ofrecen grandes posibilidades de uso recreativo, máximo si se considera que este es el espacio turístico fundamental sobre el cual se ha diseñado toda la oferta del proyecto Papagayo. Las áreas de bosque secundario por su parte, constituyen un elemento fortalecedor de la imagen del producto turístico del país. Comparativamente son las áreas que cuentan la mayor cantidad de recursos turísticos, incluyendo condiciones de vegetación y microclima que difícilmente podrían ser replicadas en otras áreas. Esto representa una ventaja que se puede aprovechar desarrollando una oferta integrada al medio natural con un único componente de diferenciación comparativa. Debido a que las playas y la mayor parte del mar no se pueden concesionar, es necesario reglamentar su uso para evitar problemas de deterioro. En este sentido, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar libre acceso y disfrute para cualquier persona a las playas • Instalación de servicios básicos para atención de los visitantes • Prohibir la extracción de materiales y especies • Reglamentar actividades deportivas <p>En las zonas de bosques secundarios cualquier actividad de desarrollo debe quedar estrictamente condicionada a la preparación de una evaluación de impacto ambiental. Es recomendable, en los casos en que corresponda, que se implementen las obras de mitigación necesaria a lo largo del todo periodo constructivo, como una medida que garantice la protección del recurso en términos preventivos y no reactivos.</p>
<p>Unidades naturales que comprende</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Playas • Mar • Bosques secundarios
<p>Actividades no permitidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos de pesca y terraceo extensivo • Construcción pesada • Construcción de habilidades primarias • Corta de árboles estrictamente lo indicado por la evaluación de madera ambiental • Introducción de especies, animales y vegetales exóticos • Iluminación de alta intensidad • Actividades que generan ruido excesivo
<p>Actividades permitidas</p>	<p>Previo análisis de impacto ambiental y planes de mitigación bien específicos, entre otras se recomiendan las siguientes actividades para esta zona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción liviana de densidad no mayor a 20 habitaciones por hectárea con relación al área específica del proyecto • Senderos peatonales, caminos secundarios • Actividades de recreación asociadas con la naturaleza • Repoblamiento forestal • Iluminación externa controlada • Desarrollo de marinas

c. Zonas de desarrollo con uso restringido

Descripción	<p>Son las áreas que permiten un mayor nivel de desarrollo y utilización del recurso. El valor paisajístico que tiene su proximidad la playa, las características topográficas, y la cobertura vegetal le confieren a esta zona un gran potencial para el desarrollo de planta turística asociada a la apreciación escénica.</p> <p>En general los pendientes y la inestabilidad de suelo son factores de suelo que no pueden ser obviados y por lo tanto constituyen el principal factor limitante. Debido al factor de riesgo que suponen los pendientes y la inestabilidad de los terrenos es necesaria para cualquier tipo de desarrollo observe un profundo análisis de impacto ambiental en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Terraceo y movimiento de tierra •Capacidad de soporte del suelo •Normas de seguridad sísmica •Cambios en patrones de drenaje y manejo de pluviales <p>El riesgo mayor esta centrado en la erosión y peligro de deslizamiento por lo que deben observarse todas las medidas de mitigación necesarias, incluso en la etapa previa a la construcción para evitar impactos negativos sobre otras zonas.</p> <p>Lo implementación de las obras de mitigación debe ser incorporada y tratada como un costo de inversión y así debe ser reflejado en las proyecciones financieras</p>
Unidades naturales que comprende	<ul style="list-style-type: none"> •Acantilados •Cerros costeros
Actividades no permitidas	<ul style="list-style-type: none"> •Movimientos de tierra y terraceo que modifican profundamente ecosistemas o las formas típicas del suelo, y que, acentúan los problemas de inestabilidad y erosión •Alteración de micro cuencas o cambios en los ecosistemas naturales de drenaje •Vialidad primaria •Limpieza rasa de terrenos y corta de árboles •Urbanización de alta densidad (mayor a 20 habitaciones por ha.)
Actividades permitidas	<ul style="list-style-type: none"> •Pequeños movimientos de tierra que sean estrictamente necesarios para la construcción. •Construcción con densidad de máximo 20 habitaciones por hectárea y 14 metros de altura máximo (con tres niveles de construcción máximo). •Vialidades secundarias •Desarrollo de zonas residenciales •Reforestación y repoblamiento forestal

d. Zona de uso múltiple regulada

Descripción	<p>Constituidos por las áreas de topografía plana y que por lo tanto tienen un gran valor para el desarrollo de plantas y otras formas de utilización del espacio.</p> <p>Aunque son zonas degradadas es necesario realizar estudios de impacto ambiental antes del inicio de cualquier obra. Este debe contemplar sobre todo obras de mitigación para evitar la pérdida de suelo y los procesos erosivos que puedan interferir con el desarrollo de otras zonas.</p> <p>Es recomendable iniciar un proceso de recuperación de los procesos naturales sobre todo en lo que a reforestación se refiere.</p>
Unidades naturales que comprende	<ul style="list-style-type: none"> •Planicies
Actividades no permitidas	<ul style="list-style-type: none"> •Modificación del paisaje •Carta de árboles
Actividades permitidas	<ul style="list-style-type: none"> •Construcción con densidad de máximo 20 habitaciones por hectárea y 14 metros de altura máximo (con tres niveles de construcción máximo). •Camino •Campos de deporte •Urbanización

3.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL DESARROLLO

El desarrollo del PTGP debe atender las determinantes naturales del sitio y su capacidad de carga. Para ello, se establecieron restricciones en lo referente a densidad, alturas, y coeficiente de ocupación del suelo.¹⁶ Estos factores son claves para asegurar que el desarrollo sea sostenible a largo plazo.

En general, el Polo Turístico Golfo de Papagayo se orientará dentro del marco del ordenamiento vigente de sus fines, de los intereses nacionales y regionales, y dentro de los principios del desarrollo sostenible, en armonía con la naturaleza. Además, se deben respetar los siguientes principios orientadores del desarrollo. La Oficina Ejecutora va a monitorear sistemáticamente el cumplimiento de estos principios por parte de los concesionarios y subconcesionarios y el desarrollo de obra pública.

Diseño

- Análisis del contexto

Ningún lugar a desarrollar debe ser evaluado sin entender que pasa alrededor del área de estudio. Antes de planificar o diseñar un proyecto, es ineludible medir el impacto sobre las regiones vecinas. Así, cada concesión debe hacer un estudio individual de impacto para la aprobación de su proyecto.

- Tratamiento del paisaje de forma interdependiente e interconectada, integrando el paisaje natural con el desarrollo

Los desarrollos convencionales frecuentemente incrementan la fragmentación del paisaje. Los remanentes de pequeñas islas de paisaje natural son frecuentemente rodeados por una red de nuevos jardines que disminuyen la capacidad de sustentar las comunidades de flora y fauna existentes. Esta situación debe ser revertida en este proyecto. Sistemas completos de aéreas exteriores deben integrarse con el fin de reconectar restos originales el paisaje, ayudando asimismo a aquellos lugares donde el resto de la naturaleza anterior aparezca prácticamente.

- Promoción de la biodiversidad y localización óptima de las construcciones

¹⁶ Establecidas en la década de los ochentas por el ICT en el marco del PTGP.

El PTGP brinda la oportunidad de enriquecer la biodiversidad de la zona con un plan adecuado. El plan se debe dirigir a proteger comunidades de plantas y animales locales, y a favorecer la vegetación que permita el retorno de especies ante todo la avifauna y mamíferos menores que hayan abandonado el sitio.

Los proyectos de áreas exteriores deben insistir en la arborización con especies que brinden alimentación y refugio a la fauna de la zona, tales como monos, pájaros y otros, rescatando corredores biológicos desde el interior a la costa.

También se deben ubicar los edificios de forma tal que se tome máxima ventaja de las tecnologías de energía pasivas para el confort humano. Debe exigirse en todos los diseños la óptima ubicación de lo edificas respecto a las funciones de cada uno de sus partes, aprovechándose las vistas panorámicas, dirección del viento y de la luz solar.

- Reevaluación de las soluciones de diseño entre fases de desarrollo

Un desarrollo verdaderamente sustentable es que capaz de reevaluar su propio su propio curso, tomando elementos nuevos que ayuden a conservar y mejorar el medio circundante. Para ello es necesario que la Oficina Ejecutora establezca un monitoreo constante de todas las áreas intervenidas, emitiendo un informe anual de la situación existente y propuestas de la intervención.

- Capacidad habitacional

A partir de evaluaciones sucesivas del proyecto, se concluye que la capacidad de carga habitacional del PTGP no debe sobrepasar la cantidad de 20 habitaciones por hectárea. De esta forma, el número máximo de habitaciones que puede tener el PTGP es de 26,450 (veintiséis mil cuatrocientos cincuenta)¹⁷, lo que incluye hoteles, condominios, viviendas unifamiliares y otras modalidades de alojamiento turístico.

- Coeficiente de ocupación de superficie (COS)

Este proyecto debe mantener un COS no mayor a un 30 por ciento, ya que la concentración de las estructuras edilicias ayuda a una menor intervención de las áreas naturales y a un mejor aprovechamiento máximo de las brisas en áreas públicas y protección contra el sol.

- Tratamiento de aguas residuales

¹⁷ Este número surge del área utilizable del PTGP, pero no constituye una meta por alcanzar. Para ello, se plantea un desarrollo con equilibrio integral económico, social y ambiental. Ver capítulo 4 para mayor detalle.

Uno de los grandes problemas de los desarrollos turísticos es su potencial de generar aguas residuales. De ahí la importancia del reciclado de las aguas tanto más en desarrollos turísticos como el de este proyecto que va a aumentar la generación de aguas residuales cada año.

El aprovechamiento de al menos el 60 por ciento del agua puede ayudar al riego de las extensas áreas verdes y campos de golf, así como utilizarlas en la descarga de inodoros.

Para lograr tales objetivos se plantearon reglas específicas para los concesionarios.¹⁸

- **Tratamiento de la basura**

Por ley le corresponde a la municipalidad el tratamiento de la basura. La filosofía del tratamiento de la basura en el PTGP debe ir encaminada a concienciar a los concesionarios en la política de reducir, rehusar y reciclar. Lo que no puede ser rehusado durante la operación turística debe ser al menos reciclado fuera.

La implementación de dicha filosofía requiere un constante entrenamiento tanto de los operadores turísticos como de todos los usuarios del sistema, así como el diseño de un nuevo tipo de paquete para la recolección y clasificación de los residuos.

Es importante vincular a los visitantes en esta nueva visión. El turista bien informada el primer colaborador del sistema haciéndolo sentirse participe de la conservación del medio que el va a disfrutar.

Es necesario que la Oficina Ejecutora coordine con las municipalidades de Liberia y Carrillo, en lo relativo a dotación de infraestructura, manejo y transporte de desechos sólidos, y la eventual creación de un centro de acopio y reciclado.

- **Hidrología**

El recurso de agua en la zona del PTGP debe administrarse cuidadosamente, reservándose los mantos acuíferos para el consumo humano con prioridad sobre otros usos y promoviendo la reutilización del agua tratada.

Mediante un convenio entre el ICT y el Instituto de Acueductos y Alcantarillados (AyA) se han realizado estudios hidrológicos en la cuenca de Playa Panamá, incluyendo la perforación de siete pozos que actualmente rinden un caudal de 116+ litros por segundo. La intención del convenio es seguir con la determinación del potencial existente en la zona. Además, un estudio privado identificó que el acuífero del Tempisque tiene una capacidad de abastecimiento del orden de trescientos litros por segundo, lo que sería suficiente para proveer de agua potable a una

¹⁸ Ver sección 3.4 Restricciones específicas para los concesionarios.

población de cien mil habitantes. Esto utilizando únicamente las fuentes de agua subterráneas, sin considerar tomas de agua superficial ni el caudal del río Tempisque.

El A y A se encargó del diseño de los acueductos que transportan el agua desde los pozos del acuífero hasta la sección norte (Península) y a la zona sur (Bahía). La Oficina Ejecutora debe coordinar el diseño de los sistemas de distribución y medición del agua en el área del PTGP con el AyA, para que eventualmente este Instituto se encargue de su manejo.

- Sistema de telecomunicaciones

En un proyecto de estas magnitudes y calidad de servicios es extremadamente importante contar con un excelente sistema de telecomunicaciones.

La información y comunicación con los mercados meta son de alta importancia para los concesionarios. Asimismo, las tecnologías de información en redes hacen cada vez más rentables las operaciones hoteleras al conectar varios departamentos de servicios a la vez.

Por esto, se debe llevar a cabo e implementar un estudio de necesidades de los concesionarios para diseñar y dimensionar las centrales telefónicas y de comunicaciones, preferiblemente inalámbricas.

- Sistema eléctrico

El PTGP estará conectado a la red nacional de electricidad, que con su capacidad actual y proyectada garantizaría el abastecimiento suficiente para las necesidades de los próximos años.

Para necesidades futuras está prevista la construcción de una línea desde la ciudad de Liberia, diseñada por el ICE.

- Diseños arquitectónicos y acabados externos adecuados a la zona y a la finalidad del PTGP

Los diseños deben integrarse al paisaje, procurando un mínimo impacto visual y un máximo aprovechamiento de las vistas panorámicas.

- Infraestructura técnica

Todas las concesiones deben tener su infraestructura eléctrica y telefónica subterránea. La iluminación urbana debe ir como máximo a 3.00m (tres metros) de altura en las avenidas de acceso al PTGP. En el resto la altura máxima será de 1.20m (metro con veinte centímetros). El diseño de la iluminación externa de edificios e infraestructura debe buscar la mínima altura posible (según cada caso).

- Sistemas de circulación

El sistema de circulación peatonal y de tránsito implica prever la creación de carreteras periféricas, accesos directos a zonas del proyecto, vías de servicio, vías peatonales y ciclo vías. El PTGP proveerá la facilidad de desplazarse sin necesidad de transponer los límites, buscando principalmente la línea de costa, siempre y cuando no se impacte negativamente el medio. Todas las vías deben respetar en forma orgánica los accidentes del terreno.

Ambiente

- El PTGP propicia el respeto y promoción de las áreas protegidas
Esto implica la imposibilidad de alterar el uso de los suelos de las Zonas Naturales Protegidas (manglares, áreas de protección de quebradas, el Refugio de Vida Silvestre Iguanita, y los que se definan en el futuro). De hecho, se debe promover su conservación y la visitación turística a estos sitios. Para ello, se pueden desarrollar senderos y la infraestructura mínima requerida.¹⁹
- Debe existir un manejo adecuado de la cobertura vegetal existente por todos los participantes en el PTGP
Para ello, se definen restricciones específicas para los concesionarios de construcción y uso del suelo.
- Restauración y recuperación del paisaje
Uno de los aspectos a considerar del diseño y mantenimiento del PTGP, debe ser la restauración y reparación de lo intervenido en la trama del paisaje, especialmente cuando ha sido dañada a través de los años. Para ello, es importante el entendimiento de la interrelación de todos los sistemas componentes: suelo, agua, vegetación y vida silvestre.
- Aprovechamiento de los residuos producidos en la operación del PTGP
Se debe favorecer el aprovechamiento en cada área de los residuos producidos en la operación tales como aguas negras reutilizables para el riego así como la clasificación y reciclado de basura. Estos elementos pueden incorporarse dentro de la experiencia del visitante, haciendo explícitos los sistemas utilizados.
- Reducción y control de posibilidades de contaminación

¹⁹ Es necesaria la coordinación con el Área de Conservación Tempisque del SINAC, que administra las zonas protegidas.

Se debe propiciar una minimización de todos los focos de contaminación de cualquier tipo (ambiental, sónica). Esto incluye la obligatoriedad del reciclaje de aguas servidas y de desechos sólidos por parte de todos los desarrollos.

- Se debe procurar un aprovechamiento de materiales autóctonos, incluyendo vegetación
Esto incluye tanto el diseño de obra privada como la pública.

- Fomento de uso de energías alternativas

Uno de los elementos que refuerzan el concepto de desarrollo sostenible de un proyecto turístico es el uso de energías alternativas. El aprovechamiento de la energía solar en sistemas de calentamiento de agua y en sistemas de reciclaje de aguas servidas, son factores a exigir en los servicios que se ubiquen en el PTGP. También se desean alternativas de ahorro de energía y sistemas de alerta energética en alojamientos.

- Minimizar sedimentaciones

El abuso de terrazas artificiales para facilitar el diseño y construcción de instalaciones provoca erosión en los terrenos, pérdida de vegetación originaria y daños en los frágiles ecosistemas, tanto terrestres como marinos. Así, se prohíben los movimientos de tierras de altos volúmenes²⁰ en terrenos muy pronunciados ya que pueden ocurrir sedimentaciones durante el proceso constructivo, especialmente durante la estación lluviosa. Se aprovecharán al máximo las terrazas naturales existentes. En los sitios en que esto no sea posible, deben respetarse las curvas de nivel originales efectuando tarrazos limitados o levantando las edificaciones en columnas sobre el terreno.

Protección para el Turista

- Libre uso de playas y acceso a vistas panorámicas

Ningún concesionario puede bloquear el libre acceso a las playas, que son públicas. Tampoco se pueden bloquear las vistas panorámicas. Para esto existen restricciones de altura máxima de construcción, pero también es necesario aplicar sentido común y sensibilidad en los diseños.

- Deben existir facilidades de información del PTGP para los interesados

Los estudios, informes y planos presentados en apoyo del Plan Maestro, se considerarán fuente para interpretación y permanecerán a disposición de cualquier interesado en la Oficina Ejecutora.

²⁰ Depende de la situación. Esto lo determina la Oficina Ejecutora para cada uno de los casos en estudio.

- Experiencias visuales

Un aspecto muy importante en la experiencia del visitante son las visuales. La situación y ubicación de las edificaciones debe reforzar al máximo las vistas a los paisajes autóctonos y minimizar las visuales a los sitios antropizados.

- Peligros naturales

El desarrollo en el PTGP debe tomar en cuenta la protección de los visitantes ante accidentes topográficos. Un desarrollo sustentable debe tomar en cuenta la protección de los visitantes ante accidentes topográficos, violentos, animales o plantas dañinas y aguas turbulentas o peligrosas.

3.4 RESTRICCIONES ESPECÍFICAS PARA LOS CONCESIONARIOS

Los concesionarios y subconcesionarios²¹ del Polo Turístico Golfo de Papagayo deben respetar las siguientes restricciones específicas para el desarrollo. La Oficina Ejecutora va a monitorear sistemáticamente el cumplimiento de estas restricciones.

De Diseño y Construcción

- Subordinación del diseño

Los diseños del proyecto tienen la oportunidad y la responsabilidad de proteger la originalidad del lugar, sus habitantes y su espíritu. Esto implica reflejar el desarrollo a través de la interpretación de códigos edilicios y climatológicos del lugar. Todos los diseños deben estar subordinados al ecosistema donde se implanten, minimizando el impacto en el medio ambiente. Si estuvieran ubicados cerca de sitios con valores arqueológicos, deben respetarse las normas emitidas por la autoridad competente y realizar los valores del lugar.

- Valoración de los atractivos naturales

Los diseños deben potenciar en primera instancia los atractivos naturales del lugar sobre los atractivos creados por el desarrollo de cada proyecto (campos de golf, marinas, otros).

- Utilización de materiales autóctonos

Debe darse preferencia al uso de materiales autóctonos y naturales.

- Aprovechamiento máximo de las bondades del clima

²¹ Ver anexo 6, requisitos generales para solicitar concesión.

El objetivo es minimizar el uso de equipos de climatización a partir de un correcto diseño del aprovechamiento de las brisas. Es importante el uso de ventilación en los techos para crear corrientes de aire que impulsen el calor al exterior por cambios de temperatura. También deben aprovecharse grandes aleros en terrazas cubiertas.

- Estudio climatológico del área

Se debe estudiar el recorrido de las brisas y el sol para aprovechar al máximo la abertura en paredes y el contacto con la naturaleza circundante, de la que debe tomarse la sombra que producen grandes árboles. También se debe procurar la tamización del exceso de luz por medio de la vegetación.

- Propuesta de colores en acabados superficiales externos

Son preferibles colores exteriores que mitiguen la luz y no degraden el medio.

- Orientación de los edificios

Los edificios deben estar orientados preferentemente de este a oeste para protegerlos del sol y propiciar un mejor uso de la energía.

- Diseños de sistemas de captaron pluvial

Todos los pluviales deben estar debidamente canalizados para prevenir la erosión por caída libre de lluvia. Deben hacerse esfuerzos especiales para inducir la filtración al subsuelo del agua de lluvia.

- Altura de las edificaciones

Las edificaciones pueden llegar hasta un máximo de 14 (catorce) metros sobre el nivel natural del terreno, o bien, un máximo de tres pisos de construcción. Además, se debe procurar no crear interrupciones visuales.

- Tratamiento de techos

Para los techos de las edificaciones deben utilizarse materiales que minimicen el impacto en el ambiente. En casos de utilizar losas para los techos, deben de ser verdes. Entiéndase "losa verde" o "tejado verde", como aquella superficie que está totalmente cubierta de vegetación o un medio de cultivo, plantado sobre una membrana impermeable. Esto no se refiere a los techos que son simplemente de color verde o losas de concreto en las que se colocan macetas con algún tipo de vegetación o cultivo. La "losa verde" o "tejado verde" también puede incluir capas adicionales, como una barrera de raíz y los sistemas de riego y drenaje. Dentro de este concepto

se pueden encontrar términos como techados ecológicos , techos con vegetación , techos de vida y “ greenroofs”.

En caso de utilizar terrazas como cubiertas , el máximo permitido es de un 10% del total de las áreas de cubierta. Entiéndase por terraza como aquel espacio abierto , “al aire libre” , al que se tiene acceso desde un espacio o aposento cubierto , utilizado comúnmente para el placer de la vista. Además las terrazas deben tener un acabado en loseta antideslizante , no refractaria y en tonalidad semejante a la teja de barro. El acabado de estas terrazas no podrá ser concreto expuesto.

- No se pueden superar 20 (veinte) habitaciones promedio por hectárea
Esto implica que si un concesionario tiene un total de 10 hectáreas, puede construir un máximo de 200 habitaciones. Debido a las características variables de los terrenos, es posible concentrar esas habitaciones en una sección de la propiedad. Así, para el ejemplo anterior, las 200 habitaciones se podrían ubicar todas en una sola hectárea, pero las 9 hectáreas restantes no pueden incluir ninguna habitación adicional.
- Debe mantenerse un coeficiente de ocupación de superficie no mayor al 30% (treinta por ciento)
El coeficiente de ocupación se refiere a las áreas construidas (no verdes naturales). Incluye todo tipo de edificaciones (edificios, piscinas, ranchos, planchés y otros). Los jardines no se consideran en esta restricción.
- Los diseños arquitectónicos deben propiciar el respeto por el ambiente
Es indispensable que todos los diseños que se pretendan desarrollar contengan elementos de arquitectura verde: iluminación externa a la menor altura e intensidad posible, uso de energías y materiales alternativos. Además, todas las concesiones deben tener su infraestructura eléctrica y telefónica subterránea.

Manejo de Residuos

- El manejo de residuos es responsabilidad prioritaria de los concesionarios
Ningún plan de desarrollo será aprobado si no cuenta con una planificación del manejo de residuos que genere su actividad. Cualquier falta de los concesionarios en este tema durante la prestación de servicios, se considera grave e implica sanciones por parte del Ministerio de Salud, así

como la posible pérdida de la concesión.²² Se debe propiciar el reciclaje mediante la clasificación de los residuos.

- Conectar las aguas residuales a una planta de tratamiento adecuada y en buen estado
Cada uno de los proyectos debe dirigir sus aguas residuales a una planta de tratamiento adecuada, puede ser una mega planta (por sectores), o bien, una planta individual, que debe ser adecuada para el tamaño del desarrollo. Estas plantas deben indicar la reutilización de las aguas, así como la cantidad aprovechada.
La ubicación de las plantas de tratamiento tiene que estar justificada en función del viento para que no alta contaminación por olores.
Es indispensable que los concesionarios garanticen el correcto funcionamiento de dichas plantas. Será prohibido instalar tanques sépticos.
Por posibles cortes de luz, debe preverse que la capacidad de las plantas de tratamiento sea suficiente para que no provoque derramamientos y pueda contener aguas servidas de 2-3 años.
Además, de las mega plantas de tratamiento, se aconseja facilitar y promover que dos o más concesionarios se unan y construyan plantas colectivas para sus proyectos, cargándose proporcionalmente el costo de la inversión y el del mantenimiento al número de habitaciones de cada instalación. Para esto pueden proporcionarse terrenos fuera de la concesión como incentivo para este tipo de inversión.
- Reutilización de aguas tratadas
El riego de jardines, campos de golf, y campos verdes debe ser con agua tratada (de las plantas de tratamiento de aguas residuales). Para ello, se va a exigir al menos una combinación de agua tratada con agua potable, en que la cantidad de agua tratada sea mayor al 50%.
- Prohibido tirar desechos al mar y playas
Esto incluye todo tipo de desechos, incluidas las aguas tratadas en las plantas de tratamiento.

Otras Disposiciones

- Se debe mantener la vegetación aledaña a las instalaciones
Es importante desde el punto de vista recreativo, brindarle al visitante la opción de poder apreciar de cerca a las diferentes especies de aves y mamíferos que viven dentro o visitan el área del proyecto (en el caso de aves migratorias). Por lo tanto, se sugiere sembrar plantas nativas de la

²² A criterio del Consejo Director y de la Junta Directiva ICT.

región de rápido crecimiento y productoras de flores, frutos, retoños cerca de las instalaciones hoteleras, cabinas y otros, con el fin de mejorar el ambiente silvestre y atraer especies. Asimismo, en el caso de infraestructura hecha en terreno con pendiente esta vegetación ayudara a neutralizar la erosión del suelo evitando así el flujo del mar o quebradas.

- Cada concesionario debe coordinar con el programa de control de fuegos PTGP

Es necesario implementar un programa efectivo para el control del fuego, que afecta negativamente la vegetación en la zona del PTGP. Para ello se pueden asesorar con el programa de control de fuegos del Área de Conservación Guanacaste del SINAC.

- Debe existir un control de cacería ilegal

Implementar actividades de vigilancia en el área, con el fin de evitar la cacería ilegal de especies de vida silvestre.

- Se debe regular la presencia de animales domésticos

La presencia de estos animales cerca de la instalaciones hoteleras puede provocar el alejamiento de especies nativas de fauna que vienen de alimentarse, refugiarse, anidarse, en los árboles o arbustos que se han plantado aquí, privando a los turistas de la oportunidad de convivir más de cerca con los animales silvestres del lugar. Asimismo muchos de estos animales domésticos pueden estar infectados por enfermedades exóticas que podrían provocar una epidemia entre las especies silvestres.

- Regular la introducción de especies exóticas

En la mayoría de los casos, la introducción de especies exóticas en lugares donde no existan naturalmente, ha sido un factor importante en la ubicación de las especies dentro de las categorías de amenazadas o en peligro de extinción. Estas especies exóticas en muchos casos van a depredar el hábitat natural o van a extinguir a algunas especies nativas propias del lugar (Frankel y Soulé, 1981). Así, se va a regular la introducción de especies exóticas, ya sean plantas o animales, que pueden provocar cambios drásticos en el equilibrio ecológico de la zona.

- Facilitar la regeneración natural y enriquecimiento con especies de la zona

Es conveniente permitir que se dé una regeneración de las especies de flora y fauna. Los bosques secundarios y pastizales se pueden enriquecer mediante la plantación de especies florísticas maderables o que produzcan frutos, semillas, flores, importantes para la fauna. Así se llevaría a cabo una repoblación espontánea de especies características del bosque natural, que vendrían a buscar alimento y refugio en estas zonas. Esta regeneración natural ayudará también a minimizar la

erosión y por ende, la sedimentación en los ríos quebradas y el mar, favoreciendo la protección de los corales, fauna acuática y manglares.

- Se deben respetar todas las restricciones fundadas en razones arqueológicas y cualquier otro derivado del ordenamiento vigente
Según criterios de las autoridades competentes con respecto a cada tema.

4. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PTGP

4.1 EL PTGP EN EL AÑO 2013 -UNA VISUALIZACIÓN A FUTURO-

Con el fin de identificar el estado ideal futuro que se desea para el Polo Turístico Golfo de Papagayo se procedió a llevar a cabo un ejercicio de visualización del entorno y del PTGP para el año 2013.²³ Los resultados que se obtuvieron se describen a continuación.

En la actualidad la economía mundial se encuentra atravesando una crisis, que está derivando en una menor disposición de inversión extranjera, contracción del crédito bancario y una menor visitación turística. Estos son factores que afectan el desarrollo del PTGP en el presente y que se deben considerar al establecer su enfoque estratégico.

Adicionalmente, se analizó el hecho de que, históricamente, la economía presenta ciclos (periodos a la baja, seguidos de periodos al alza). Así, se puede deducir que esta situación presente corresponde a uno de los periodos a la baja, pero que va a ser seguido por uno al alza. Lo que es difícil es determinar el momento en que esto ocurra.

A partir de este contexto, y desde el punto de vista del Polo Turístico Golfo de Papagayo, existen factores que sí se pueden y se deben controlar, para propiciar la inversión y la visitación turística.

De esta forma, se decidió utilizar un horizonte de cinco años para visualizar el estado del PTGP y definir a partir de esa visión los elementos prioritarios de enfoque y de acción estratégica. El resultado de la visualización es el siguiente:

En el 2013 el Polo Turístico Golfo de Papagayo funciona adecuadamente

Esto significa que:

- Toda la infraestructura de servicios públicos básicos está lista
Agua potable, electricidad disponible, servicios de recolección de basura y seguridad. Además, las carreteras definidas en el plano maestro se encuentran asfaltadas y con su correspondiente señalización.

²³ Participó el Consejo Director y el equipo técnico de la Oficina Ejecutora. Ver lista en anexo 2.

- Todo el territorio concesionable se encuentra concesionado
Según lo plasmado en planos maestros²⁴, todos los terrenos fueron concesionados satisfactoriamente.
- Todos los proyectos propuestos por los concesionarios iniciaron
Lo más importante para poder tangibilizar la visualización de que el PTGP funciona adecuadamente, consiste en que todos los concesionarios tienen proyectos operando, al menos en etapas iniciales.

Así, en el año 2013 el Polo Turístico Golfo de Papagayo debe funcionar adecuadamente, a pesar de que la actualidad económica mundial es una limitante para su pleno desarrollo, y no van a estar concluidas todas las obras, para ese año el PTGP debe estar propiciando una mayor visitación turística al país.

Este planteamiento es coherente con las metas y acciones estratégicas sectoriales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, específicamente la meta 3.4:

“Concluir la dotación de infraestructura y de servicios del Polo Turístico Golfo de Papagayo para mejorar las condiciones hacia el inversionista y el turista”²⁵

4.2 DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

A partir de la visualización a futuro para el Polo Turístico Golfo de Papagayo, se diseñó un enfoque estratégico que se constituya en la guía que facilite alcanzar ese estado ideal en el año 2013. A continuación se describen los componentes del enfoque estratégico.

Fin Estratégico del PTGP

Consiste en la idealización futura del Polo Turístico Golfo de Papagayo. ¿Qué es lo que va a hacer que el PTGP se diferencie de otros proyectos? ¿Qué es lo que va a orientar su accionar en el tiempo? El fin estratégico se definió de la siguiente forma:

Convertirse en un modelo de desarrollo sostenible del turismo

²⁴ Ver anexo 5.

²⁵ Ver sección 2.2 de este documento.

Este modelo debe generar riqueza económica, social y ambiental para la sociedad costarricense. Así, se fundamenta en esos tres pilares y a partir de ellos se definen sus componentes estratégicos. El fin estratégico definido es coherente con los lineamientos generales de Costa Rica en materia de turismo, que se establecen el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012.²⁶

Ejes Estratégicos PTGP

Los ejes abarcan las áreas prioritarias de enfoque de largo plazo de los esfuerzos para satisfacer las necesidades, hacia el equilibrio del PTGP. Así, la definición de los ejes estratégicos de enfoque considera los siguientes componentes:

- 1. Aspectos económicos** (*propiciar la inversión y la visitación turística*)
- 2. Proyección social** (*el PTGP debe generar resultados para el beneficio de la sociedad costarricense: rentabilidad social, generación de empleo, estímulo a la economía de la región, preservación de la cultura*)
- 3. Respeto ambiental** (*uso sostenible de recursos, respeto áreas protegidas y del ambiente*)

Objetivos, Metas e Indicadores Asociados a los Ejes

Los objetivos y metas estratégicas constituyen un nivel más específico de la definición de cómo alcanzar la estrategia. Los objetivos están asociados a los tres ejes estratégicos, y los hacen más tangibles, pues definen prioridades de enfoque. Además, deben existir indicadores que faciliten el monitoreo del avance. La relación para el PTGP entre los ejes estratégicos y objetivos se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.1 Relación entre ejes y objetivos estratégicos

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos asociados
1. Aspectos económicos	1.1 Desarrollar la infraestructura y los servicios básicos prioritarios 1.2 Estimular la inversión responsable en la zona 1.3 Promocionar efectivamente el destino turístico asociado a la marca país
2. Proyección social	2.1 Coordinar creación de capacidades especializadas para habitantes de región 2.2 Desarrollar un pueblo planificado que promueva la proyección social 2.3 Proteger la cultura y tradiciones locales
3. Respeto ambiental	3.1 Monitorear sistemáticamente el uso sostenible de recursos en la zona 3.2 Garantizar el adecuado manejo de desechos en la zona 3.3 Garantizar la seguridad turística integral

²⁶ Ver sección 2.2 de este documento.

El detalle de los objetivos, metas e indicadores asociados a cada uno de los ejes estratégicos definidos para el PTGP se describe en las siguientes secciones.

Círculo de Enfoque Estratégico²⁷

La siguiente figura presenta la síntesis visual de los componentes estratégicos de enfoque prioritario definidos y sus relaciones: fin estratégico, ejes y objetivos.



Figura 4.1 Círculo de enfoque estratégico PTGP 2009-2013

²⁷ Basado en: Romero, Sibaja. Círculo de Enfoque Estratégico Innova Solutions. Costa Rica, 2007. Ver figura de tamaño ampliado en anexo 7.

Esta figura facilita la visualización del enfoque del PTGP para el periodo definido, en que debe convertirse en un modelo de desarrollo sostenible del turismo de forma integral, es decir, considerando aspectos económicos, proyección social y respeto ambiental. Para ello, se definieron objetivos estratégicos prioritarios para cada eje. A su vez, cada objetivo tiene asociadas metas e indicadores. Posteriormente, la Oficina Ejecutora debe definir en su planificación anual actividades específicas que permitan satisfacer las metas y objetivos.

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los ejes estratégicos.

4.3 EJE ESTRATÉGICO 1: ASPECTOS ECONÓMICOS

El primer eje estratégico contempla los aspectos económicos del modelo del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Así, el PTGP debe propiciar la inversión responsable y la visitación turística al país, de forma que se fortalezca el dinamismo de la economía de Costa Rica. Aunque esto puede interpretarse como la premisa del Polo Turístico Golfo de Papagayo, es solamente uno de los componentes del modelo integral planteado: equilibrio económico, social y ambiental.

El principal enfoque de este eje consiste en lograr desarrollar un polo turístico que sea atractivo, tanto para inversionistas extranjeros y locales, como para visitantes. Esto va a generar un dinamismo económico, debido a que implica una generación de empleos para la construcción, mantenimiento de obras, administración de los servicios y atención a los clientes. También implica requerimientos de materiales, equipo y servicios complementarios, lo que activa las cadenas de abastecimiento locales y promueve el emprendimiento y desarrollo de negocios.

De la misma forma, la visitación turística acarrea una serie de beneficios para el país, porque conlleva la atracción de divisas, la adquisición de servicios y productos por parte de los visitantes.

A continuación se describen los objetivos prioritarios asociados a este eje.



Objetivo Estratégico 1.1

Desarrollar la infraestructura y los servicios básicos prioritarios

La obra pública básica es indispensable para que los concesionarios puedan llevar a cabo sus proyectos y para que el PTGP avance y funcione adecuadamente, según la visión identificada para el 2013.

La más importante de estos elementos es el agua potable disponible. Además, deben considerarse carreteras de acceso, señalización, electricidad, líneas telefónicas, iluminación, recolección de basura y seguridad. Es responsabilidad de la Oficina Ejecutora que estos servicios estén disponibles en la zona. Para ello, debe planificar necesidades a partir de los requerimientos de los proyectos de los concesionarios, coordinar la ejecución y evaluar los resultados. También debe coordinar el mantenimiento que requieran. Debido a que la prestación de servicios básicos puede implicar la participación de terceros, es indispensable la articulación de redes y la coordinación efectiva para que se lleven a cabo.

La premisa para el desarrollo debe ser el uso de recursos para todo lo que afecte el buen desarrollo y crecimiento del PTGP. Esto va a depender de las condiciones y características cambiantes del entorno. Por esto es importante que todos estos elementos estén en constante revisión.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y metas para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
1.1 Desarrollar la infraestructura y los servicios básicos prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> ♦ % de avance de la construcción de obra pública vs cronograma propuesto por la Oficina Ejecutora ♦ Inversión real total / Inversión propuesta por inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Agua potable disponible según requerimientos de cantidad y calidad de los concesionarios ♦ Servicios básicos disponibles según necesidades de los proyectos de los concesionarios 		

Objetivo Estratégico 1.2

Estimular la inversión responsable en la zona

El tipo de concesionarios que participan en el Polo Turístico Golfo de Papagayo debe tener características especiales, pues se busca el balance entre lo económico, social y ambiental. Esto es importante también para el tipo de proyectos que se planteen.

Así, se debe procurar la consolidación de una cultura Papagayo, basada en los tres ejes del modelo. Debe tener proyección a la comunidad, y a las áreas de influencia, de forma que los beneficios sean proyectados dentro y fuera de la zona del PTGP.

Relacionado con este concepto de cultura y de integralidad de las inversiones que se quieren atraer, se debe propiciar que todos los concesionarios desarrollen proyectos que obtengan la Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST) al año de estar funcionando como máximo. Este es un programa del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), diseñado para categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo al grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad, en cuanto al manejo de los recursos naturales, culturales y sociales.²⁸

¿En términos empresariales, cómo se pueden crear las condiciones adecuadas para la inversión? Es necesario que la zona sea atractiva, tanto por sus dotes naturales y posicionamiento diferenciado, como por su facilidad para desarrollar proyectos.

Con respecto a lo primero, el concepto de un modelo de desarrollo sostenible del turismo, asociado a una marca de país ecológico, es de alta importancia para diferenciar al Polo Turístico Golfo de Papagayo. En este elemento son también relevantes las facilidades de infraestructura y servicios

²⁸ Ver anexo 8.

básicos disponibles a la hora de tomar la decisión de invertir. Así, la Oficina Ejecutora es responsable de facilitar el desarrollo de obra pública y servicios que propicien la inversión.

Sin embargo, el segundo elemento va más allá del PTGP, pues implica que los concesionarios tengan que lidiar con el sistema burocrático del país. En este sentido, se debe procurar principalmente la incidencia en la seguridad de la inversión, en términos de oportunidad (tramitología lo más simple y rápida posible) y de seguridad jurídica.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y meta para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
1.2 Estimular la inversión responsable en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de proyectos con CST / # total de proyectos ♦ crecimiento en el # de hojas CST totales del PTGP/año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Todos los proyectos en la zona PTGP tienen CST ♦ Crecimiento sostenido en el # de hojas CST totales del PTGP por año 		

Objetivo Estratégico 1.3

Promocionar efectivamente el destino turístico asociado a la marca país

El ICT cuenta con un plan de Mercadeo, en el que se ha propiciado el posicionamiento de la marca país como destino turístico. El uniformar este concepto es de gran importancia estratégica²⁹, y todos los destinos específicos deben ligarse primero con la marca Costa Rica.

De esta forma, es indispensable que el Polo Turístico Golfo de Papagayo no compita con la marca país, sino más bien que se conecte con este concepto y sus beneficios y lo complemente.

En este sentido, existe una gran oportunidad de aprovechar la infraestructura y experiencia del ICT, específicamente su Dirección de Mercadeo, para mercadear el PTGP a los mercados meta definidos. Estos mercados tienen dos características principales: unos son los potenciales inversionistas y otros los potenciales turistas.

²⁹ El aumento exponencial anual de presupuesto del ICT dedicado al mercadeo de este concepto es evidencia de la voluntad política en este sentido.

La promoción debe partir de un estudio de marca destino, que fije el rumbo, que fije los parámetros, que fije la imagen que se va a desarrollar y que fije cómo los concesionarios se van a ubicar en ello, ¿cuál es el producto del Polo Turístico Golfo de Papagayo?, ¿qué es el PTGP?, y principalmente ¿cómo es complementario a la marca país?

En el ámbito nacional, la promoción debe exaltar los beneficios del PTGP y su modelo integral de desarrollo sostenible del turismo.

Es necesario que la Oficina Ejecutora defina un presupuesto anual para la promoción del PTGP en mercados nacionales e internacionales. Esto debe llevarse a cabo con la asesoría y en coordinación con la Dirección de Mercadeo del ICT, para determinar qué tipo de eventos y publicidad son más adecuados, según los requerimientos.

La analogía de un centro comercial es apropiada para el caso del PTGP, pues en esos lugares la administración debe hacer su propia promoción continuamente, para atraer tanto inversionistas que instalen sus tiendas, como compradores de lo que se vende en las tiendas (se genera tráfico de gente).

En ese sentido, el PTGP debe generar la atracción de inversiones para los lotes que quedan y para las subconcesiones. Además, se debe continuar haciendo promoción para posicionar el destino.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y meta para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
1.3 Promocionar efectivamente el destino turístico asociado a la marca país	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de participaciones en eventos de mercadeo con ICT / año ♦ # de visitantes / año ♦ # de visitantes a PTGP x aeropuerto Liberia / Total de visitantes que desembarcan en aeropuerto de Liberia ♦ # de Tour operadores en la Zona del PTGP / Total de Tour operadores del País 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Posicionar una imagen de destino turístico ecológico PTGP asociado a la marca país ♦ Aumentar sostenidamente la visitación turística anual 		

4.4 EJE ESTRATÉGICO 2: PROYECCIÓN SOCIAL

El segundo eje estratégico se refiere al componente social del modelo del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Así, el PTGP debe generar no solamente beneficios económicos, sino también una proyección social en las comunidades aledañas.

Así, se definieron los siguientes objetivos prioritarios asociados a este eje.



Objetivo Estratégico 2.1

Coordinar creación de capacidades especializadas para los habitantes de la región

Uno de los enfoques prioritarios que debe tener el Polo Turístico Golfo de Papagayo es la generación de empleo. Sin embargo, en la actualidad existe una barrera para reclutar gente de la región: falta de "mano de obra especializada", según lo expresan constantemente los concesionarios.

Por esta razón, se vuelve un factor de alta importancia la educación hacia el desarrollo de capacidades para que los habitantes de la región de Guanacaste mejoren sus perspectivas para ser contratados en los proyectos del PTGP.

Más allá de la generación de empleo, esto se relaciona también con la necesidad de integración de los locales con el PTGP, que mejora la percepción de los habitantes y se incluyen en los beneficios que genera.

El enfoque de desarrollo de capacidades debe empezar a generar ambición y vocación hacia el turismo, protección del ambiente e idiomas desde la educación escolar. Esto se puede abordar mediante la coordinación con el Ministerio de Educación o directamente con las escuelas de la región. Además, es necesario el desarrollo técnico de habilidades, lo que se puede coordinar con instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

La Oficina Ejecutora debe crear los mecanismos y monitorear sistemáticamente las necesidades de mano de obra de los concesionarios. Esto debe ser el principal insumo del enfoque de la adecuación curricular. Además, debe propiciar que sean los concesionarios quienes establezcan las capacitaciones.

Para el desarrollo de capacidades, es necesario contar con un espacio físico adecuado para llevar a cabo las sesiones de capacitaciones. Esto se debe considerar en el diseño del Pueblo Turístico³⁰.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y meta para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
2.1 Coordinar creación de capacidades especializadas para los habitantes de la región	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de convenios con escuelas de la región / año ♦ # de graduados de iniciativas lideradas por el PTGP / año ♦ % de satisfacción de concesionarios con respecto a la calidad de la mano de obra de la región / año ♦ # de concesiones con RSE (responsabilidad social empresarial) / Total de concesiones 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Consolidar el modelo de alianzas con escuelas, facilitadores y entes técnicos ♦ Mejorar sostenidamente la percepción de los concesionarios con respecto a la calidad de la mano de obra de la región 		

Objetivo Estratégico 2.2

Desarrollar un pueblo turístico planificado que promueva la proyección social

En la actualidad la mayoría de la gente que va a trabajar en los hoteles y proyectos de Papagayo vive en comunidades aledañas fuera de la zona del PTGP, lo que implica que cada concesionario debe desplazar a sus empleados constantemente, algunas veces desde lugares lejanos.

Así, se busca la creación de un pueblo que albergue a la mayoría de estas personas. Sin embargo, el concepto no es simplemente acercar a los trabajadores a su lugar de trabajo. El Pueblo debe tener un diseño basado en las necesidades (transporte, educación, salud, alimentación) de los potenciales habitantes.

³⁰ Ver objetivo estratégico 2.2.

Uno de los elementos más importantes consiste en que el Pueblo Turístico Papagayo logre promover la visita de los turistas que se encuentran hospedados dentro de la zona del PTGP. Esto es vital para la generación de una experiencia de viaje más completa, donde los visitantes tengan la oportunidad de conocer mejor las tradiciones y culturas típicas. Esto es coherente con el concepto de mercadeo que se va a utilizar, donde el destino se asocia a la marca país.

En ese lugar deben llevarse a cabo actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes. Ahí, la relación entre el turista y la comunidad es justa y los beneficios de la actividad se reparten de forma equitativa. Los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje. Además, propicia el desarrollo del emprendimiento por parte de los habitantes del Pueblo.

Es importante que el diseño del Pueblo Turístico Papagayo considere la totalidad del área disponible para su desarrollo. En la actualidad, se dispone de un total de 132 hectáreas para el desarrollo de este objetivo estratégico. También existe un diseño preliminar para este Pueblo, que no considera la totalidad de terreno disponible, por lo que se debe replantear.

Debido a la magnitud de este proyecto, es necesario que su desarrollo se lleve a cabo por etapas.

El desarrollo de un pueblo turístico consiste en el objetivo más ambicioso del Plan Maestro. De hecho, representa un objetivo que se debe relacionar directamente con los tres ejes estratégicos del modelo. Se ubica en el eje de proyección social debido a que se pretende realzar ese resultado, desde su diseño y conceptualización.

Este Pueblo es la mejor oportunidad de aplicar el concepto definido como fin estratégico: convertirse en un modelo de desarrollo sostenible del turismo. Así, el pueblo va a ser el ancla que el PTGP requiere para dar un salto cualitativo y posicionarse como un modelo a seguir, un ejemplo para el mundo.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y metas para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
2.2 Desarrollar un pueblo turístico planificado que promueva la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> ♦ % de avance de la construcción del Pueblo vs cronograma propuesto ♦ Área destinada a brindar servicios en el Pueblo / Total de área del Pueblo 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Planificación total del diseño completo (considera la totalidad de los terrenos) ♦ Primera etapa construida y funcionando (incluye los principales componentes de un pueblo turístico, con servicios disponibles que generan visitas de los turistas) 		

Objetivo Estratégico 2.3

Proteger la cultura y tradiciones locales

La sostenibilidad, como modelo para el desarrollo, plantea la necesidad de satisfacer los requerimientos actuales de la sociedad, sin comprometer el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Esto significa que el desarrollo del país no puede basarse en una explotación desmedida de los recursos (naturales, culturales, sociales) hasta el punto de agotarlos, o destruirlos, con el afán de cubrir las carencias actuales de la población (alimentación, vivienda, salud, empleo), porque esta misma base de recursos es la única plataforma, o activo potencial, con el que cuentan las futuras generaciones de este país para poder satisfacer sus propias necesidades.

Así, se busca que el PTGP más bien potencie las tradiciones y cultura, creando espacios para que los turistas puedan apreciarlas como uno de los valores agregados de su viaje. Para ello, el Pueblo Turístico Papagayo se convierte en una excelente oportunidad para consolidarse en el espacio donde se vive nuestra cultura costarricense. Por ello, su concepto de diseño debe realzar la Costa Rica de tradiciones que se quiere dar a conocer. Además, es ahí donde deben llevarse a cabo periódicamente actividades culturales para los visitantes, que preserven nuestras costumbres y que incentiven la educación de lo que somos.

Además, para el PTGP es de alta importancia la protección y conservación del patrimonio arqueológico. Así, un estudio elaborado por el Museo Nacional identificó que *“los recursos arqueológicos presentes en el Golfo de Papagayo son de enorme importancia para el conocimiento de los modos de vida de la poblaciones amerindias que se asentaron a lo largo de la época prehispánica: representando por ende, testimonio patrimonial que debe ser investigado, conservado y preservado para las generaciones presentes y futuras”*.³¹

³¹ Tomado de: Guerrero, Gutiérrez, Solís. Recomendaciones para la protección y conservación del patrimonio arqueológico de Bahía de Culebra, Guanacaste. Museo Nacional de Costa Rica, 1995.

Por esta razón, se debe propiciar el desarrollo de evaluaciones arqueológicas (inspecciones, excavaciones de rescate, y otros) por parte del Museo Nacional de Costa Rica antes de que los concesionarios lleven a cabo movimientos de tierra.

Además, en el Pueblo Turístico Papagayo se pretende crear un museo regional, donde se expongan los materiales y datos provenientes de las investigaciones en la zona. Esto pretende incrementar la conservación y restauración y puesta en valor de sitios arqueológicos para que puedan ser visitados por el público y se conviertan en museo de sitio.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y metas para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
2.3 Proteger la cultura y tradiciones locales	♦ Cantidad de turistas que participan en actividades culturales (pagan boleto) / Cantidad de Turistas que visitan la Zona*	Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contar con espacios en el Pueblo Turístico para el desarrollo de actividades culturales ♦ Tener lista la primera etapa de un programa de actividades culturales que se llevan a cabo periódicamente en el Pueblo Turístico ♦ Contar con un museo regional en el Pueblo Turístico 		

4.5 EJE ESTRATÉGICO 3: RESPETO AMBIENTAL

El tercer eje estratégico se refiere al componente ambiental del modelo del Polo Turístico Golfo de Papagayo. La maximización de los beneficios producto de la utilización de esta zona con fines turísticos solo puede ocurrir, en el largo plazo si el costo ambiental es minimizado. La vía más directa para lograr esto es precisamente utilizar las ventajas comparativas que las unidades naturales ofrecen, implementando solo aquellas transformaciones al medio físico que tengan el menor impacto sobre la estabilidad de los procesos naturales y la base de recursos. No hacerlo así no solo significa ignorar las ventajas comparativas de cada área, si no que supone incurrir en el riesgo de impulsar el desarrollo de actividades que a posterior producirán impactos negativos.

Así, se definieron los objetivos prioritarios que se describen a continuación.



Objetivo Estratégico 3.1

Monitorear sistemáticamente el uso sostenible de recursos

La calidad de los recursos naturales en la zona es crítica para los concesionarios y subconcesionarios, debido a que la planificación de un proyecto en particular supone como punto de partida, la existencia de un espacio físico de cierto nivel de calidad que ofrece posibilidades para el desarrollo de actividades turísticas.

Las proyecciones financieras, diseños arquitectónicos y la planificación operativa por lo general están basadas en el supuesto que la calidad del entorno es una variable exógena y prácticamente invariable. Por esta razón, a medida que el entorno y por ende la calidad del espacio turístico empieza a deteriorarse, toda la planificación realizada para cada proyecto empieza a perder vigencia y aparecen nuevos riesgos asociados con su inversión y su rentabilidad. Por ejemplo un desarrollo hotelero se establece en un sitio determinado para explotar una playa de alta calidad turística, sufrirá consecuencias negativas sobre el flujo proyectado de beneficios en el tanto en el que el recurso no sea debidamente conservado y empiece a deteriorarse, afectando el atractivo del lugar.

Así, el costo ambiental, que en turismo se relaciona muy estrechamente con la pérdida de calidad del entorno, debe ser evitado o minimizado si es que se quiere garantizar la sostenibilidad de la actividad en términos globales. A nivel micro, cada proyecto de desarrollo que lleven a cabo los concesionarios debe resolver esta situación mediante una evaluación práctica y realista de impacto

ambiental, a partir de la cual se identifiquen, valoren, eviten y mitiguen adecuadamente todas las esterilidades negativas que atenten contra la calidad y estabilidad del espacio turístico, y por ende contra la rentabilidad misma de las inversiones.

Uno de los elementos importantes para este objetivo, consiste en llevar a cabo un inventario de recursos naturales (como agua) y de otra índole (mano de obra calificada, abastecimiento de productos, generación de residuos y otros) presentes en la zona. Además, se deben definir proyecciones de capacidades y demanda. Esto da pie para el monitoreo de recursos necesarios.

Complementariamente, el Polo Turístico Golfo de Papagayo debe seguir las pautas emitidas por la iniciativa Paz con la Naturaleza (IPN)³², que establece acciones para convertir a Costa Rica un país carbono neutral en el 2021. Además, promueve el aumento de la cobertura forestal y el sistema de áreas protegidas, así como la inclusión de la educación ambiental para el desarrollo sostenible.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y metas para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
3.1 Monitorear sistemáticamente el uso sostenible de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de concesionarios con proyectos de sostenibilidad reconocidos por ICT/ # total de concesionarios ♦ # de hectáreas recuperadas / # total de hectáreas en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Posicionamiento internacional por uso sostenible de recursos ♦ Aumento sostenido anual en el # de hectáreas recuperadas (ej. de pastizales a bosques secundarios) 		

Objetivo Estratégico 3.2

Garantizar el adecuado manejo de desechos en la zona

El manejo de desechos³³ es un tema de alta importancia en el Polo Turístico Golfo de Papagayo. Esto se debe al alto impacto ambiental potencial que tiene un mal manejo de los desperdicios generados.

³² Ver anexo 9.

³³ Tradicionalmente llamados desechos, pero desde el punto de vista de la Iniciativa Paz con la Naturaleza deberían llamarse residuos, pues tiene una connotación de potencial aprovechamiento posterior mediante el reciclaje y el reuso.

Así, la densidad de habitaciones por hectárea definida es muy baja, comparada con los promedios de regiones fuera del PTGP que se han desarrollado sin regulaciones³⁴. Esto propicia un menor impacto en el ambiente debido a actividades humanas asociadas con el número de habitaciones. Sin embargo, este factor no es suficiente por sí mismo. Es necesario que cada uno de los concesionarios sea altamente responsable en el manejo de los residuos que producen todas las actividades de sus proyectos.

La Oficina Ejecutora debe velar por que los concesionarios cumplan permanentemente con el adecuado manejo de residuos. Para ello, en la sección de Regulaciones técnicas se definieron lineamientos asociados:

- Conectar las aguas negras a una planta de tratamiento adecuada y en buen estado
- Prohibido tirar desechos al mar
- Aprovechamiento de los residuos producidos en la operación del PTGP

Con respecto a la planta de tratamiento, en la medida de lo posible se debe propiciar la construcción de mega plantas, que se pueden ubicar por sectores y captar todas las aguas negras de ese sector. Esto implica un alto grado de coordinación y de supervisión por parte de la Oficina Ejecutora del adecuado funcionamiento, tanto de las plantas como de las conexiones y tanques de agua reciclada (que se debe reutilizar para riegos).

Además, la Oficina Ejecutora debe coordinar con las municipalidades correspondientes la recolección oportuna y periódica de basura, así como con los actores que correspondan la prestación de otros servicios básicos.

En el Polo Turístico Golfo de Papagayo el adecuado manejo de residuos se debe traducir en una alta calidad de todas sus playas, lo que se puede evidenciar con la consecución y mantenimiento del reconocimiento bandera azul en todas las playas de la zona.

A continuación se presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y metas para el 2013.

³⁴ A partir de datos del Plan General de Uso del Suelo y Desarrollo Turístico, Unidad de Planeamiento ICT, Guanacaste Norte, Costa Rica, 2007.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
3.2 Garantizar el adecuado manejo de desechos en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de playas en PTGP con bandera azul / total de playas PTGP ♦ # de reconocimientos por manejo de desechos / # de quejas-multas-castigos por mal manejo de desechos 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Todas las playas de la zona PTGP tienen reconocimiento bandera azul ♦ El # de reconocimientos por manejo de desechos es siempre mayor al # de quejas-multas-castigos por mal manejo 		

Objetivo Estratégico 3.3

Garantizar la seguridad turística integral

La seguridad en el Polo Turístico Golfo de Papagayo debe tener un enfoque integral. Esto implica que no solamente debe existir seguridad ciudadana, sino que también debe darse seguridad para llevar a cabo las actividades turísticas y eventos relacionados. Por esta razón, se deben llevar a cabo una serie de acciones que propicien esta seguridad.

Así, el Pueblo Turístico debe contar con un centro de servicios médicos que facilite la atención de emergencias y contar con equipo para transporte inmediato a otros centros médicos especializados en casos calificados. El Pueblo debe contar también con una estación de bomberos que garantice la atención oportuna de incendios. Una estación de policía es otro elemento que debe estar presente en este Pueblo.

Este concepto de seguridad debe reflejarse también en los diseños para garantizar la integridad física de las personas (como una adecuada iluminación y señalización, paradas de buses con diseño adaptado a la zona, senderos bien marcados, acantilados identificados).

La Oficina Ejecutora es responsable de la planificación, financiamiento y coordinación de la ejecución y del mantenimiento de las obras y servicios asociados con este concepto. Además, debe velar por que los concesionarios se encarguen de la seguridad a lo interno, desde elementos de diseño hasta la seguridad ciudadana.

El siguiente cuadro presenta la relación entre este objetivo estratégico, su indicador asociado, frecuencia de medición y meta para el 2013.

Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia
3.3 Garantizar la seguridad turística integral	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de reconocimientos de terceros al modelo de seguridad turística utilizado / año ♦ # de incidentes de seguridad (robos, asaltos, secuestros, asesinatos, violaciones) / año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
Metas asociadas para el 2013		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Consolidar el modelo de seguridad turística PTGP 		

4.6 POLÍTICAS

Con el fin de facilitar la consolidación de algunas acciones importantes y complementarias con los objetivos estratégicos, se diseñaron las siguientes políticas.

DE COORDINACIÓN CON OTROS ACTORES

- **La coordinación del PTGP se va a basar en la articulación y consolidación de una red de actores relacionados.**

Uno de los factores de éxito del PTGP radica en la capacidad de visualizar un estado ideal, y de coordinar la ejecución de actividades y desarrollar las obras necesarias para alcanzar dicho estado. La Oficina Ejecutora tiene la responsabilidad de definir y articular una red de actores relacionados con el PTGP, y generar una coordinación sistemática con ellos. Para esto, existe un procedimiento de coordinación interinstitucional para el desarrollo integral del PTGP y se asignó su responsabilidad al Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutora.

- **La Oficina Ejecutora es responsable de planificar, coordinar, financiar y evaluar el desarrollo de la obra pública necesaria en el PTGP.**

La Oficina Ejecutora va a financiar proyectos de obra pública en la zona del PTGP utilizando el fondo que administra (FONDETUR). Para ello, debe planificar y definir claramente las necesidades específicas, coordinar la ejecución y evaluar posteriormente los resultados.

DE DEBERES Y PLAZOS A CONCESIONARIOS

- **Los concesionarios y subconcesionarios del PTGP tienen deberes y plazos que cumplir. Su incumplimiento implica la pérdida de los derechos asignados.**

Los concesionarios y subconcesionarios del PTGP asumen una gran responsabilidad al convertirse en usuarios directos de las tierras del Estado. El irrespetar deberes o plazos implica una pérdida de

sus derechos, la ejecución de las garantías de cumplimiento y la pérdida de la concesión. Es responsabilidad de la Oficina Ejecutora garantizar los derechos correspondientes, pero también de hacer cumplir con los deberes a los concesionarios y de tomar oportunamente las acciones correctivas.

Los deberes que deben cumplir los concesionarios son los siguientes:

- Cumplir con los plazos establecidos
- Respetar las regulaciones técnicas establecidas en el Plan Maestro del PTGP (capítulo 3)

Los plazos que deben cumplir los concesionarios son los siguientes:

- “Una vez adjudicada la concesión, deberá firmarse el contrato respectivo en un plazo no mayor a tres meses”³⁵.
- Una vez presentes las obras públicas mínimas requeridas y firmado el contrato, las obras planteadas en su proyecto deberán iniciar en un plazo no mayor de seis meses
- El plazo de conclusión de la obra y sus etapas se definirán en el contrato de concesión³⁶

DE SOLICITUD DE CAMBIO DE USO DE SUELOS

- **Los concesionarios que requieran una modificación del uso de suelos establecido en este Plan, pueden hacer una solicitud al Consejo Director de la Oficina Ejecutora y deben cumplir con una serie de requisitos.**

La modificación de uso de suelos según lo establecido en el Plan Maestro es una actividad extraordinaria, y solamente aplica para casos calificados. El Consejo Director de la Oficina Ejecutora es el responsable de analizar la solicitud y de tomar la decisión de aprobarla o rechazarla, lo que implica una modificación de las regulaciones técnicas del Plan Maestro. Debido a que las modificaciones al uso de suelo dan origen a una modificación al contrato original con el concesionario, su aprobación es responsabilidad de la Junta Directiva ICT, como Órgano Colegiado que aprueba el contrato.

A continuación se presenta la lista de requisitos con los que deben cumplir los concesionarios interesados en solicitar una modificación del uso de suelos establecido:

- Realizar estudios técnicos del impacto ambiental que se esperaría, impacto en el recurso hídrico existente, impacto socioeconómico e impacto directo en el desarrollo del proyecto al autorizarse un cambio de uso del suelo

³⁵ Decreto Ejecutivo No. 31991-MP-TUR, publicado en La Gaceta No. 162 del 19 de agosto del 2004.

³⁶ Decreto Ejecutivo No. 25439-MP-TUR, artículo No. 17.

- *Describir el cambio del uso de suelos propuesto y su justificación, y enviarlo (junto con los estudios técnicos) a la Oficina Ejecutora del PTGP, que debe evaluar según el procedimiento diseñado para tal fin*

DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- **Para promover la transparencia del PTGP y promover el enfoque en resultados, la Oficina Ejecutora debe brindar una rendición de cuentas anual del avance.**

El PTGP debe generar beneficios para el país, especialmente para las sociedades circundantes. Así, la Oficina Ejecutora va a presentar antes de finalizar febrero de cada año un informe de resultados del avance del PTGP, que debe facilitar al menos a las municipalidades relacionadas (Carrillo y Liberia).

Debe considerar los siguientes elementos de rendición de cuentas:

- *Lista de concesionarios y subconcesionarios clasificada según los que cumplieron y los penalizados por incumplimiento de deberes*
- *Número de habitaciones disponibles y % de crecimiento con respecto al periodo anterior*
- *Avance en obras públicas en la zona del PTGP*
- *Ejecución del FONDETUR*
- *Beneficios generados para la sociedad*
- *Proyecciones para el próximo periodo*

DE SEGUIMIENTO DEL AVANCE

- **El Plan Maestro debe contar con mecanismos complementarios que faciliten el monitoreo sistemático del avance en el cumplimiento de sus planteamientos estratégicos.**

El Plan Maestro cuenta con indicadores y responsabilidades definidas. Se debe diseñar un sistema de información de monitoreo que se base en los indicadores y facilite la generación de informes de avance. La Oficina Ejecutora es la responsable de llevar a cabo este monitoreo de forma sistemática y presentar los informes de avance al Consejo Director y a la Junta Directiva del ICT.

- **La Oficina Ejecutora debe monitorear mensualmente el avance de la ejecución de los proyectos de los concesionarios, según lo establecido en los contratos con los concesionarios, así como sus respectivos adendums.**

La OE debe llevar a cabo visitas a los proyectos de los concesionarios y generar mensualmente el "Informe de avance de los concesionarios". En casos de incumplimientos, debe notificar a los

concesionarios en un plazo no mayor a un mes, para que lleven a cabo las acciones correctivas indicadas. El informe de avance se y las notificaciones derivadas se deben entregar también al Consejo Director y a la Junta Directiva ICT. En caso de no corregir los incumplimientos indicados, los concesionarios se exponen a las sanciones que definan el Consejo Director y la Junta Directiva ICT.

- **La Oficina Ejecutora debe llevar un estricto control de la vigencia de las garantías de los concesionarios de la ejecución, así como de los momentos de ejecución según incumplimientos.** Si se detectan incumplimientos en el "Informe de avance de los concesionarios" y en los tiempos de respuesta de las notificaciones por parte de los concesionarios, la Oficina Ejecutora debe verificar si corresponde la ejecución de garantías. Para ello, debe notificar a los concesionarios y al Consejo Director y a la Junta Directiva ICT, para que se tomen las acciones correctivas o se ejecuten las garantías en un plazo no mayor a un mes.

DE REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL PLAN MAESTRO

- **Aunque el Plan Maestro se diseñó con un horizonte futuro de mediano plazo (5 años), se debe revisar anualmente.**

La Oficina Ejecutora es responsable de coordinar o de llevar a cabo esta revisión antes de finalizar febrero de cada año. Se deben revisar principalmente su componente estratégico y plan de implementación, y proceder a actualizar de ser necesario, procurando una actualización con respecto al entorno y a las prioridades estratégicas definidas por el Consejo Director.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN

Debido a la urgencia de avanzar en la ejecución del enfoque estratégico de este Plan Maestro, se presenta a continuación un cronograma general de priorización de actividades requeridas para su implementación.

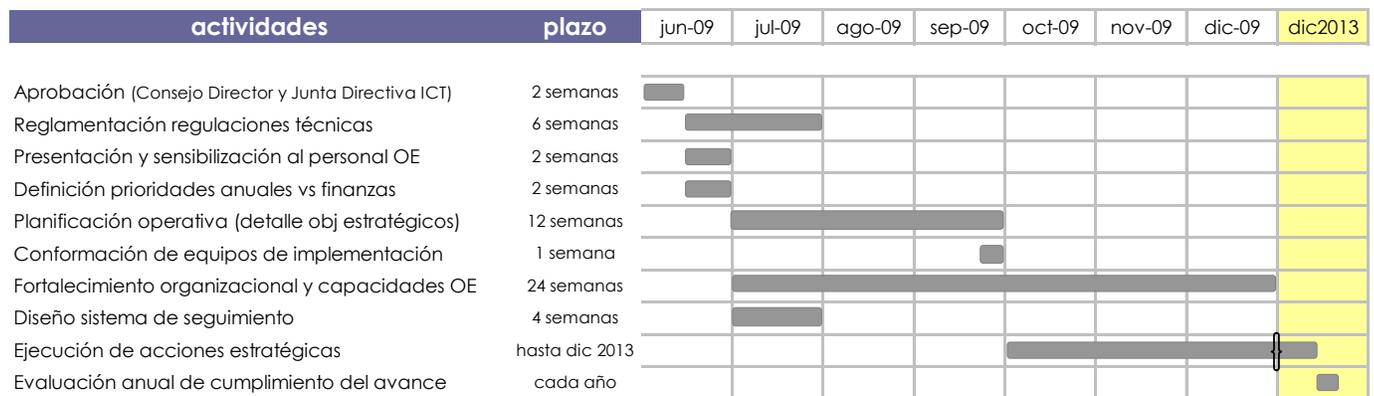


Figura 5.1 Ruta crítica de implementación del Plan Maestro

En la figura anterior las primeras ocho actividades indicadas representan el trabajo necesario de llevar a cabo antes de iniciar la implementación de la propuesta estratégica. Algunas aún son bastante generales, y va a ser necesario definir un mayor detalle en la planificación operativa. Las dos últimas actividades contemplan la generalidad de la etapa de implementación.

La representación de esta ruta crítica mediante un cronograma facilita la identificación de actividades importantes para el inicio de la implementación, y de esta forma tomar decisiones para evitar atrasos.

5.2 LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DEL AVANCE

Uno de los factores más importantes para que la implementación de este Plan Maestro sea efectiva, consiste en que la Oficina Ejecutora monitoree sistemáticamente su avance. Para ello, se debe diseñar un sistema de monitoreo.

El sistema es un mecanismo de medición que facilita el monitoreo del avance de la implementación de las propuestas estratégicas de este Plan Maestro. La base de este sistema son los requerimientos de información, que se miden con los indicadores diseñados y asociados a cada uno de los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, es necesario poder determinar si realmente se está alcanzando el fin estratégico, es decir, si el PTGP se está convirtiendo en un modelo de desarrollo sostenible del turismo, en Costa Rica y el mundo. También es necesario poder determinar si se está alcanzando la visualización para el 2013: el Polo Turístico Golfo de Papagayo funciona adecuadamente.

Los siguientes cuadros presentan los indicadores asociados a la visión estratégica y al fin estratégico definidos. Su medición va a permitir determinar si se está avanzando en la dirección correcta. Además, se presenta la síntesis de indicadores asociados a los objetivos estratégicos. Esta definición es la base para el sistema de monitoreo que se debe diseñar. Es responsabilidad de la Oficina Ejecutora su diseño, medición sistemática y la implementación de las acciones correctivas necesarias, para garantizar el avance y la generación de los resultados esperados en el PTGP.

Visión estratégica	Indicadores	Frecuencia
El PTGP funciona adecuadamente en el 2013	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de lotes concesionados / # de lotes totales para concesionar ♦ # de concesionarios que iniciaron sus proyectos / # total de concesionarios <i>(no incluye subconcesiones)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual

Fin estratégico	Indicadores	Frecuencia
El PTGP se convierte en un modelo de desarrollo sostenible del turismo	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de interesados en benchmarking del PTGP / año ♦ # de publicaciones de prensa en medios internacionales del PTGP / año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual

Eje estratégico 1: Aspectos económicos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Frecuencia
1.1 Desarrollar la infraestructura y los servicios básicos prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> ♦ % de avance de la construcción de obra pública vs cronograma propuesto por la Oficina Ejecutora ♦ Inversión real total / Inversión propuesta por inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
1.2 Estimular la inversión responsable en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de proyectos con CST / # total de proyectos ♦ crecimiento en el # de hojas CST totales del PTGP / año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual

1.3 Promocionar efectivamente el destino turístico asociado a la marca país	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de participaciones en eventos de mercadeo con ICT / año ♦ # de visitantes / año ♦ # de visitantes a PTGP x aeropuerto Liberia / Total de visitantes que desembarcan en aeropuerto de Liberia. ♦ # de Tour operadores en la Zona del PTGP / Total de Tour operadores del País 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual
---	---	--

Eje estratégico 2: Proyección social

Objetivos estratégicos	Indicadores	Frecuencia
2.1 Coordinar creación de capacidades especializadas para los habitantes de la región	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de convenios con escuelas de la región / año ♦ # de graduados de iniciativas lideradas por el PTGP / año ♦ % de satisfacción de concesionarios con respecto a la calidad de la mano de obra de la región / año ♦ # de concesiones con RSE (responsabilidad social empresarial) / Total de concesiones 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual ♦ Anual
2.2 Desarrollar un pueblo turístico planificado que promueva la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> ♦ % de avance de la construcción del Pueblo vs cronograma propuesto ♦ Área destinada a brindar servicios en el Pueblo / Total de área del Pueblo 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
2.3 Proteger la cultura y tradiciones locales	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cantidad de turistas que participan en actividades culturales (pagan boleto) / Cantidad de Turistas que visitan la Zona 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual

Eje estratégico 3: Respeto ambiental

Objetivos estratégicos	Indicadores	Frecuencia
3.1 Monitorear sistemáticamente el uso sostenible de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de reconocimientos de terceros a concesionarios por uso sostenible de recursos / # total de concesionarios ♦ # de hectáreas recuperadas / # total de hectáreas en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
3.2 Garantizar el adecuado manejo de desechos en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de reconocimientos por manejo de desechos / año ♦ # de quejas-multas-castigos por mal manejo de desechos / año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual
3.3 Garantizar la seguridad turística integral	<ul style="list-style-type: none"> ♦ # de reconocimientos de terceros al modelo de seguridad turística utilizado / año ♦ # de incidentes de seguridad (robos, asaltos, secuestros, asesinatos, violaciones) / año 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Anual ♦ Anual

Beneficios del Monitoreo

A continuación se enlistan los principales beneficios de la implementación sistemática del sistema de monitoreo del avance.

- Facilita la incorporación de acciones correctivas de forma oportuna
- Mejorar la adopción de decisiones - disminución de riesgos
- Detección de problemas emergentes - posibilidad de prevención

- Evaluación de los resultados de la aplicación de planes y la realización de actividades de gestión - evaluación de progresos
- Reducción del riesgo de no avanzar en la implementación
- Mayor responsabilización de los actores
- Una vigilancia constante puede permitir una mejora continua

5.3 MINIMIZACIÓN DE RIESGOS DE IMPLEMENTACIÓN

Es necesaria la implementación satisfactoria del componente estratégico y las propuestas de este Plan Maestro para generar los beneficios y las oportunidades identificadas. Sin embargo, existen riesgos asociados que pueden atentar contra su implementación satisfactoria.

Así, el objetivo de esta sección consiste en identificar estos riesgos, para facilitar actuar sobre ellos proactivamente y minimizar su ocurrencia.

En el siguiente diagrama causa-efecto se presentan las causas posibles más importantes que podrían atentar contra la implementación del Plan Maestro.

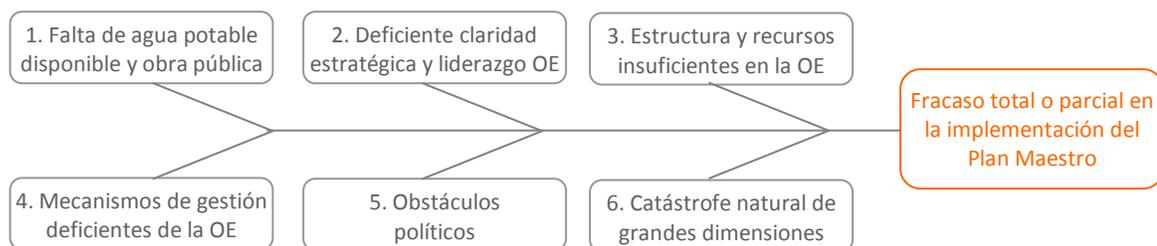


Figura 5.2 Diagrama causa-efecto fracaso en la implementación del Plan Maestro

A continuación se presenta un cuadro con estrategias para minimizar estas posibles causas.

Causas	Estrategias para minimizarlas	Responsable
1. Falta de agua potable disponible y obra pública	♦ El agua es indispensable, por lo que debe ser prioridad de desarrollo. La Oficina Ejecutora es responsable de las negociaciones con ejecutores y con las autoridades en el país en el tema (AyA). Actualmente, la OE cuenta con recursos suficientes para financiamiento de esta y otras obras públicas requeridas.	Oficina Ejecutora
2. Deficiente claridad estratégica y	♦ Definir claramente la implementación del Plan Maestro como prioridad estratégica de la Oficina Ejecutora. Sus planes de acción (y consecuente ejecución) se deben basar en este Plan Maestro.	Oficina Ejecutora

Causas	Estrategias para minimizarlas	Responsable
liderazgo de la OE	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La capacidad de liderazgo del Director Ejecutivo y su equipo es clave para el éxito del PTGP, principalmente hacia la articulación y coordinación de una red de actores en la ejecución de las acciones necesarias. Para esto, se definieron políticas y procedimientos de coordinación interinstitucional. Además, el perfil de los funcionarios de la Oficina Ejecutora requiere capacidades sobresalientes de liderazgo, lo que se debe considerar para su contratación. 	
3. Estructura y recursos insuficientes en la OE	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se diseñaron un nuevo modelo y estructura organizacional, acordes a los resultados que debe generar la Oficina Ejecutora. Además, se definieron políticas asociadas al accionar de la OE. Esto propicia el orden organizacional y la claridad de enfoque en resultados. Es necesaria aún la implementación efectiva de esta estructura. ♦ La cantidad de personal en la actualidad es insuficiente. La propuesta de estructura organizacional incluye una plantilla básica necesaria para generar los resultados. Se debe incorporar este requerimiento de recurso humano. ♦ Fondetur cuenta en la actualidad con el suficiente dinero para llevar a cabo las obras requeridas para este periodo. Debe existir agilidad en su ejecución. 	Oficina Ejecutora
4. Mecanismos de gestión deficientes de la OE	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se diseñaron los siguientes mecanismos complementarios para facilitar la gestión de la Oficina Ejecutora: <ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Manual de procedimientos (enfoque en resultados que debe generar la OE)</i> ♦ <i>Sistema de información y gestión</i> ♦ Es necesario implementarlos adecuadamente, e identificar necesidades adicionales para proceder a diseñarlas 	Oficina Ejecutora
5. Obstáculos políticos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El PTGP es una prioridad de país para el desarrollo turístico. Corresponde al Consejo Director y a la Junta Directiva del ICT llevar a cabo las negociaciones políticas que correspondan para que no se pierda esta prioridad. 	Consejo Director y Junta Directiva ICT
6. Catástrofe natural de grandes dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Es muy difícil identificar una estrategia para minimizar esta causa. Sin embargo, la probabilidad de ocurrencia de un evento que detenga por completo el avance del PTGP es poco probable. 	-

5.4 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- ♦ La definición del enfoque estratégico consiste en el primer paso del Polo Turístico Golfo de Papagayo hacia una constante generación de los resultados ideales. El fin estratégico definido busca propiciar una diferenciación con respecto a otros proyectos con características similares. Además, los tres ejes estratégicos utilizados son indispensables y complementarios entre sí. Mediante la ejecución de acciones en cada uno de ellos se mantiene el balance para alcanzar el fin estratégico en el periodo definido. Se recomienda preguntarse constantemente *¿cuál es la mejor manera en que el PTGP puede “convertirse en un modelo de desarrollo sostenible del turismo”?*. Esta pregunta debe ser la chispa de la creatividad y la guía de las acciones de todos en el Polo Turístico Golfo de Papagayo.
- ♦ Es necesario que la Oficina Ejecutora defina una planificación operativa asociada al Plan Maestro. Estos planes corresponden al nivel táctico de la planificación estratégica, y constituyen la guía para el accionar operativo del día a día. Es indispensable que se vinculen a los planteamientos estratégicos definidos en este documento. Así, el Plan Maestro debe ser el principal insumo para el desarrollo institucional de los Planes de Acción de la Oficina Ejecutora para los próximos años.
- ♦ La Oficina Ejecutora constituye un elemento vital para la implementación de este Plan Maestro. Para mejorar su capacidad de generar resultados en el tiempo, y debido al carácter integral de cualquier Institución, es necesario fortalecer sus componentes organizacionales claves (estructura, procesos, sistemas, liderazgo y cultura). Se sugiere priorizar el mejoramiento de estos componentes, e ir avanzando en cada uno gradualmente. En este sentido, el desarrollo de este Plan Maestro se complementó con una etapa básica de fortalecimiento organizacional de la Oficina Ejecutora (propuesta de estructura y funcionamiento organizacional de la Oficina Ejecutora, un nuevo manual de procedimientos y un sistema de información de seguimiento y monitoreo). Se recomienda implementar lo más pronto posible estas herramientas y continuar con la creación de capacidades organizacionales.
- ♦ Se recomienda incorporar un mejoramiento de procesos, que va a aumentar el orden y el enfoque en la prestación del servicio para el cliente externo. Además, se favorece el orden de la gestión interna y la claridad de responsabilidades que deben llevar a cabo los colaboradores.
- ♦ El desarrollo de sistemas, principalmente de monitoreo del avance en la implementación del enfoque estratégico, aumentaría la capacidad para generar resultados en el tiempo.

- ♦ El conocimiento, cercanía y calidad del servicio que recibe el cliente es de vital importancia para el éxito del Polo Turístico Golfo de Papagayo en el tiempo. Se recomienda que este enfoque sea sistemático y que cuente con herramientas y metodologías estandarizadas.
- ♦ Se recomienda la creación de espacios internos para el mejoramiento de la comunicación y la integración a lo largo del Polo Turístico Golfo de Papagayo y con sus clientes. Para ello, se sugiere la implementación de reuniones sistemáticas en diferentes niveles.
- ♦ Para las capacitaciones en el ámbito organizacional se sugiere incorporar temas prioritarios para el alineamiento de la cultura con la estrategia y el enfoque en la satisfacción de necesidades del cliente.
- ♦ La aprobación de este Plan Maestro implica la necesidad de modificar algunos documentos legales asociados al PTGP (ej: el Reglamento de 1995). Se recomienda llevar a cabo una investigación jurídica de las afectaciones de este documento y efectuar las modificaciones lo más pronto posible.
- ♦ Debido a que las regulaciones técnicas plasmadas en el capítulo 3 de este documento establecen obligaciones para los concesionarios y actores que se relacionen con el Polo Turístico Golfo de Papagayo, se debería reglamentar de forma que haga obligatorio el cumplimiento de estas disposiciones. Eso sí, se debe cuidar no perder la riqueza de contenido al reglamentarla (como sucedió en 1995 con el Reglamento que se elaboró a partir del documento elaborado ese mismo año).
- ♦ La Oficina Ejecutora es responsable de velar por el cumplimiento de las regulaciones técnicas. Para ello, se recomienda la elaboración e implementación de herramientas de monitoreo estandarizadas (listas de chequeo, machotes de informes) y consensuadas (elaboradas a partir de una discusión participativa).
- ♦ Se recomienda que la modificación de usos del suelo deba ser una excepción y no la norma en el Polo Turístico Golfo de Papagayo, pues esto atenta contra las condiciones ideales deseadas y definidas a partir de sustentos técnicos.

- ♦ Aunque el enfoque estratégico tiene un horizonte de cinco años, se recomienda su revisión con una periodicidad anual. Esto se debe a los constantes cambios en el entorno y a la necesidad de que el Polo Turístico Golfo de Papagayo se adapte a los requerimientos de sus clientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Gault, David. Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México, 2004.
- Arqueco Internacional. Replanteamiento Plan Maestro General Polo Turístico Golfo de Papagayo. Costa Rica, 1995.
- Contraloría General de la República. Informe del estudio realizado en el Instituto Costarricense de Turismo sobre el Proyecto Turístico del Golfo de Papagayo. Costa Rica, 2008.
- Decretos Ejecutivos No. 25439-MP-TUR, y No. 31991-MP-TUR.
- ASOPAPAGAYO. Recopilación Normativa del Polo Turístico Golfo de Papagayo. Costa Rica 2009.
- Guerrero, Gutiérrez, Solís. Recomendaciones para la protección y conservación del patrimonio arqueológico de Bahía de Culebra, Guanacaste. Museo Nacional de Costa Rica, 1995.
- ICT. Plan General de Uso del Suelo y Desarrollo Turístico, Unidad de Planeamiento ICT, Guanacaste Norte. Costa Rica, 2007.
- ICT. Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012, actualización 2006. Costa Rica, 2006.
http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/modEst/estudios_estadisticas.asp?ididioma=2
- ICT. Plan de Mercadeo. Costa Rica, 2008.
- ICT. Programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística.
<http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/sobreCST/about-cst.shtml>
- Ley #6758, reguladora del desarrollo y ejecución del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo.
- Ley # que declara de utilidad pública el Proyecto Turístico del Golfo de Papagayo.
- MIDEPLAN. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 "Jorge Manuel Dengo Obregón" Contrato con la Ciudadanía, Sector Turismo. Costa Rica, 2007.

- MINAET. Manual de Instrumentos Técnicos para el proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (Manual de EIA). Decreto Ejecutivo No. 32967, publicado en la Gaceta No. 85 del 4 de mayo de 2006.
- MINAET. Establecimiento del Proceso Norma Nacional Evaluación Huella de Carbono. Estrategia de Cambio Climático, Costa Rica, 2006.
- Plan Maestro CUV Colombia 2006.
http://74.125.47.132/search?q=cache:aiAGj9Bb3RIJ:planeacion.univalle.edu.co/a_fisica/PlanMaestro_v0.pdf+plan+maestro&cd=2&hl=en&ct=clnk&client=safari
- Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional Perú 2000.
<http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2000/turismo/planmaestro.htm>
- Plan Maestro de Turismo Sostenible Panamá 2009-2020.
- Polo Turístico Golfo de Papagayo en línea
<http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/ictnotaict.asp?idnota=337>
- Presidencia de la República de Costa Rica. Iniciativa Paz con la Naturaleza. Costa Rica, 2006.
- Registro general de concesiones en el Polo Turístico Golfo de Papagayo. Oficina Ejecutora.
- Reglamento a la Ley reguladora del Polo Turístico Golfo de Papagayo.
- Reglamento de vialidad para el Proyecto Península Papagayo.
- Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)
- Romero, Sibaja. Círculo de Enfoque Estratégico Innova Solutions. Costa Rica, 2007.
<http://www.innovacionorganizacional.com>
- Villafranca, Eduardo. Modelo de Turismo Responsable Punta Islita. Costa Rica, 2006.

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS TURÍSTICOS

Actividad turística: Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista. Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objetivos de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.

Demanda turística: Cantidad y calidad de bienes y servicios turísticos que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado)

Destino turístico: Zona o área geográfica que es visitada por el turista. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística.

Gasto turístico: gasto total del consumo realizado por un visitante o en nombre de un visitante para su viaje o durante él y durante la estancia en su lugar de destino.

Oferta turística: es el conjunto de atractivos y servicios, puestos a disposición del mercado.

Producto turístico: Es lo esencial de la actividad turística. Surge de la integración para su venta de atractivos y servicios. Conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas de los turistas.

Promoción turística: dentro del contexto de la comunicación integrada, por promoción turística se entiende al conjunto de las acciones, públicas o privadas, llevadas a cabo con el fin de incrementar el número de visitantes a un país, región o una determinada comarca turística.

Puesta en valor: adecuación de un lugar, comarca o corredor para poder ser vendido turísticamente.

Turismo: es el complejo de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario de personas fuera de su lugar de residencia habitual (invirtiendo) en sus gastos, recursos que no provienen del lugar visitado.

Turismo internacional: turismo que proviene del exterior de un país.

Turismo interno: Viajes realizados, con fines turísticos, por los residentes de un país, sean nacionales o extranjeros, dentro del territorio nacional.

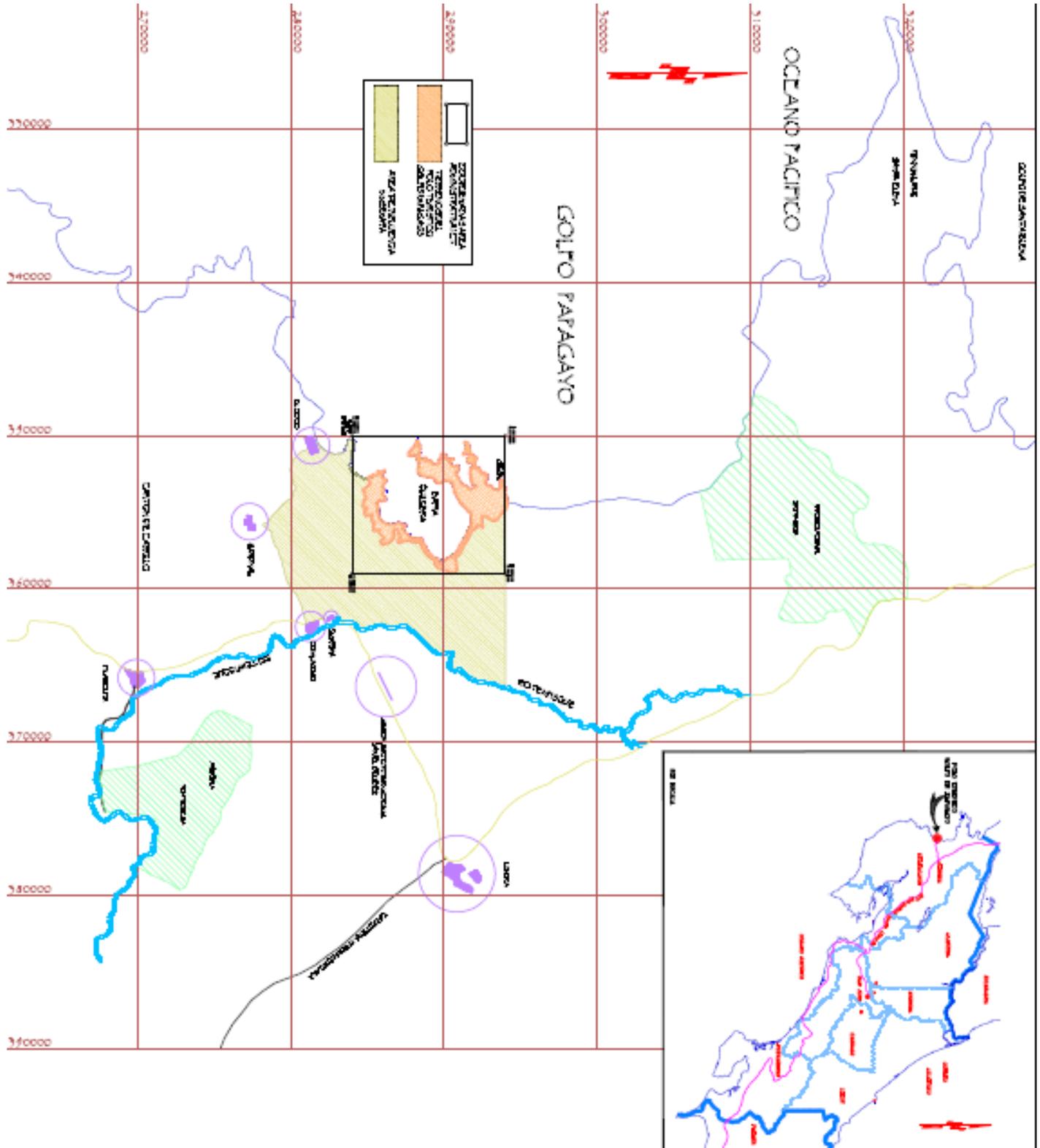
Turismo sostenible: Aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa y los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa, y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje.

Turista: toda persona que se desplaza hacia un lugar fuera de su residencia habitual y permanece en él por lo menos 24 horas.

Visitante: es toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a 12 meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

ANEXOS

Anexo 1: Esquema plano de ubicación del PTGP



Anexo 2. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Jorge Manuel Dengo Obregón” Contrato con la Ciudadanía, Sector Turismo

I. Presentación

El Presidente de la República de Costa Rica, señor Oscar Arias Sánchez, y el Ministro Rector del Sector Turismo, señor Carlos Ricardo Benavides Jiménez, suscriben el presente Contrato con la Ciudadanía, en adelante El Contrato, para el período 2007-2010, con el propósito de mejorar la gestión pública y contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población del país, en el marco de las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Jorge Manuel Dengo Obregón”, en concordancia con lo establecido en el precepto constitucional artículo 11, referente al principio de transparencia y rendición de cuentas.

El Contrato con la Ciudadanía es un compromiso del más alto nivel político, está integrado por un conjunto de acciones estratégicas que son de exclusivo resorte del Gobierno, que no requieren de reformas legales, y que, por ello, puede realizar por su propia iniciativa. Son acciones orientadas a optimizar el uso de los mecanismos y potestades legales e institucionales que el actual marco jurídico y legal ofrece.

Son por tanto, las acciones que el Gobierno se compromete inequívocamente a realizar.

El Ministro de la Presidencia fungirá como garante del Contrato en su carácter de Coordinador del Consejo de Gobierno, para la toma de decisiones.

El Compromiso demanda del Ministro Rector y del Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, como garante, la responsabilidad de trabajar coordinadamente en el seguimiento de la ejecución de las acciones estratégicas, con el fin de conocer el avance de las mismas y generar información útil y oportuna para la toma de decisiones. Para ello, el Ministro Rector designará enlaces sectoriales e institucionales, quienes serán responsables del seguimiento de las acciones estratégicas.

El Ministerio de Hacienda realizará las gestiones que considere pertinentes utilizando los mecanismos financieros adecuados, dentro de las disponibilidades financieras del Gobierno, con la finalidad de dotar de los recursos necesarios a las acciones estratégicas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo con cargo al Presupuesto Nacional.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) llevará a cabo el proceso de seguimiento y evaluación de las acciones estratégicas sectoriales del Plan Nacional de Desarrollo (PND), de conformidad con la normativa vigente.

II. Metas sectoriales

Atendiendo a las prioridades definidas por la Administración Arias Sánchez, en el Plan Nacional de Desarrollo se plantean las siguientes metas sectoriales asumidas por el Sector Turismo para el periodo 2007-2010:

- 1. Aumento promedio anual del 4% en la cantidad de turistas internacionales que ingresan al país.**
- Aumento del 4% en la cantidad de visitantes de cruceros que visitan el país.
- 3. Aumento del 12 % en la cantidad de habitaciones turísticas en el país.**
- Aumento del 20% en la cantidad de recursos que se invierten en la promoción internacional del país.
- Aumento del 40% en la cantidad de empresas que obtienen la Certificación para la Sostenibilidad Turística.

III. Contrato con la Ciudadanía

En este apartado se desglosan las acciones estratégicas sectoriales, con sus respectivas metas establecidas en el PND, cuya ejecución es de responsabilidad directa del Poder Ejecutivo.

1 Esta garantía está sujeta a las alteraciones que efectuó la Asamblea Legislativa durante el trámite de aprobación del Presupuesto de la República.

Las acciones que el Sector Turismo se compromete a ejecutar son las siguientes:

1. Elaboración y actualización de un sistema de planificación turística integral de 3 niveles: Plan Nacional de Turismo, Planes Generales de uso del Suelo por Unidad de Planeamiento, Planes Reguladores Costeros, y en la parte turística de los Planes Reguladores Urbanos.

Metas:

- 1.1. Elaborar en la presente Administración un nuevo Plan Nacional de Desarrollo Turístico actualizado, el cual contemple las futuras necesidades del Sector para un período de proyección 2010-2016.
- 1.2. Actualizar los respectivos Planes Generales del Uso del Suelo y Desarrollo Turístico en 10 Unidades de Planeamiento turístico del país.
- 1.3. Lograr que el 50% de los Centros de Desarrollo Turístico establecidos en todo el país cuenten con su respectivo Plan Regulador Costero y/o Plan de Desarrollo.

2. Impulsar un proceso de Gestión Integral de los destinos turísticos, enfocada en el fortalecimiento de las ventajas comparativas locales para asegurar la consecución de un ambiente rural y urbano promotor del turismo sostenible.

Metas:

- 2.1. Poner en operación un programa de competitividad en las 10 Unidades de Planeamiento turístico del país.
- 2.2. Desarrollar un sistema de administración (dirigido a las municipalidades) para la implementación de la variable turística de los planes reguladores costeros y/o urbanos.

3. Desarrollar un programa de atracción de inversiones tendiente a permitirle al país alcanzar las metas de crecimiento definidas por el Plan Nacional de Turismo 2002-2012.

Metas:

3.1. Poner en funcionamiento un Programa Nacional de atracción de inversiones turísticas.

3.2. Aumentar en un 12% la cantidad de habitaciones turísticas en el país.

3.3. Diseñar y poner en ejecución un proceso de concesión de obra pública para la construcción y operación de un centro de convenciones en el Gran Área Metropolitana.

3.4. Concluir la dotación de infraestructura y de servicios del Polo Turístico Golfo de Papagayo para mejorar las condiciones hacia el inversionista y el turista.

4. Impulsar el fortalecimiento del programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST), como una herramienta para la promoción de la sostenibilidad bajo el concepto de incentivo de mercado.

Meta:

4.1. Aumentar en un 40% la cantidad de empresas que obtienen la Certificación para la Sostenibilidad Turística.

5. Desarrollar el programa de "Calidad Turística" para mejorar los servicios ofertados y la percepción del país como destino turístico. Este programa considera no sólo aspectos de planta física, capacitación de mano de obra y entrega de servicios, sino también el mejoramiento de la calidad de la experiencia de los visitantes, que aprovechen los atributos del producto costarricense.

Metas:

5.1. Crear al menos una oficina de servicios turísticos del ICT en cada una de las 10 Unidades de Planeamiento Turístico del país.

5.2. Implementar el Programa "Seguridad Turística" para dotar de capacitación y equipamiento a 100 miembros de cuerpos de seguridad y rescate especializados por año en la atención del turista.

5.3. Diseñar un programa para el desarrollo de las inversiones y proyectos necesarios para mejorar las condiciones de las ciudades puerto del país.

5.4. Colocar 4.000 señales de información turística de orientación, servicios y parques nacionales en carreteras nacionales y cantonales.

5.5. Aumentar en un 12% la cantidad de empresas de hospedaje con declaratoria turística.

6. Impulsar la diversificación de la oferta de productos turísticos favoreciendo la incorporación de nuevos atractivos turísticos, la participación de comunidades locales, y el desarrollo de medianas y pequeñas empresas que se inserten en la cadena productiva del turismo.

Metas:

6.1. Promocionar 3 nuevas rutas turísticas dentro del país.

6.2. Tramitar y aprobar 400 espacios de atraque en marinas y atracaderos turísticos.

6.3. Lograr que el 20% de las empresas de turismo rural comunitario obtengan la declaratoria turística.

7. Desarrollar un nuevo programa de promoción y mercadeo orientado a:

(i) Reducción de efectos de la estacionalidad de la demanda;

(ii) Mejorar la comunicación al cliente final y relaciones públicas;

(iii) Comercialización por medios electrónicos (INTERNET);

(iv) Distribución interna de la demanda entre unidades turísticas del país;

(v) Sistema de Inteligencia de Mercado.

Metas:

7.1. Lograr una variación anual del 4% en la cantidad de turistas internacionales que ingresan al país.

7.2. Desarrollar una estrategia de mercado para incrementar el turismo de cruceros hacia Costa Rica.

8. Desarrollar una estrategia para fomentar el turismo interno.

Meta:

8.1. Poner en funcionamiento una estrategia integral para el apoyo al turismo interno.

Las instituciones ejecutoras de las acciones estratégicas del sector, se comprometen con el Ministro Rector y el Presidente de la República al logro de las metas incorporadas al PND, para lo cual el Ministro Rector avalará la Matriz Anual de Programación Institucional (MAPI) de las instituciones cuyas acciones coadyuvan al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.

IV. Seguimiento de las metas sectoriales y acciones estratégicas del PND

El Ministro Rector se compromete a dar seguimiento al cumplimiento de las metas de las acciones estratégicas definidas en el presente Contrato con la Ciudadanía, con base en los informes de avance remitidos por MIDEPLAN.

Para el seguimiento de las acciones estratégicas sectoriales MIDEPLAN definirá los requerimientos de información en función de las características propias de cada organización y de la naturaleza de sus metas.

Anexo 3: Participantes en el diseño del Plan Maestro

Consejo Director y otros participantes ICT

Nombre	Cargo
Carlos R Benavides	Presidente Consejo Director
Harry Zürcher	Consejo Director
Martín Mora	Consejo Director
Mauricio Ventura	Consejo Director
Carlos Salazar	Consejo Director
Allan Flores	Gerente General ICT
Daniel León	Asistente Gerencia
Francisco Coto	Asesor Jurídico
Melissa Hernández	Asesor Jurídico

Otros entrevistados

Nombre	Cargo
Eduardo Villafranca	Vicepresidente Hotel Punta Isleta

Equipo técnico de la Oficina Ejecutora

Nombre	Cargo
Arq. Javier Bolaños	Director OE
Arq. Ronald Peña	Supervisiones OE
Arq. Edgar Hernández	Planificación OE
Arq. Carlos Jiménez	Supervisiones OE

Equipo técnico Universidad de Costa Rica

Nombre	Cargo
Ing. Jonathan Sibaja	Consultor CICAP
Ing. Rodolfo Romero	Consultor CICAP
Lic. Carmen Coto	Consultora CICAP

Anexo 4: Fundamentos para una zonificación del uso del suelo del PTGP³⁷

A continuación se presenta una matriz de actividad turística que mide en términos generales la aptitud o capacidad de cada unidad natural definida para el PTGP para soportar la implementación de actividades propias del desarrollo turístico. Con base en ella se puede inferir de manera global el uso más adecuado para cada una de las unidades. Mediante una puntuación que va de 0 hasta 3, se refleja de forma relativa la capacidad o aptitud de cada área con respecto a las actividades escogidas. Específicamente, la valoración utilizada en la matriz se interpreta de la siguiente manera:

0: Se trata de actividades y obras que no se pueden llevar a cabo dentro de la unidad por su alto riesgo ecológico, económico y social.

1: Son actividades que pueden efectuarse cuando se ha demostrado su necesidad y la imposibilidad de sustituirlas o trasladarlas. Se estima que el impacto que el impacto ambiental es alto por lo que deben acentuarse y exigir los niveles de mitigación adecuados.

2: Son actividades que pueden efectuarse con las correspondientes previsiones. Se debe indicar la evaluación del impacto ambiental en lo que valoración y mitigación se refiere.

3: Actividades que es posible y conveniente realizar. Se estima que producen impactos positivos.

En el siguiente cuadro se presenta la información con la matriz y la respectiva puntuación para cada una de las unidades naturales identificadas para el PTGP.

	Mar	Playa	Manglar	B. Galeria	B. Secund	Acant Cerr	Planicies
Marinas	2	1	0	-	-	-	-
Atracadero	1	1	0	-	-	-	-
Pesca Deportiva	2	2	0	-	-	-	-
Pesca Artesanal	2	0	0	-	-	-	-

Como resumen, el siguiente cuadro indica la capacidad de desarrollo e intervención que ha resultado para cada una de las unidades naturales. El cuadro evidencia un espectro de uso que va desde protección (números altos relativos) lo que permite clasificar de manera general a las unidades, de acuerdo con su posición en el espectro mencionado.

³⁷ Tomado del Replanteamiento Plan Maestro General, Arqueco 1995, con algunas modificaciones menores.

	Promedio	Posición relativa para protección
Manglar	0.57	1
Bosques Galería	0.80	2
Playas	0.84	3
Bosques Secundario	1.61	4
Mar	1.78	5
Acanfilados y Cerros	1.94	6
Planicies	2.37	7

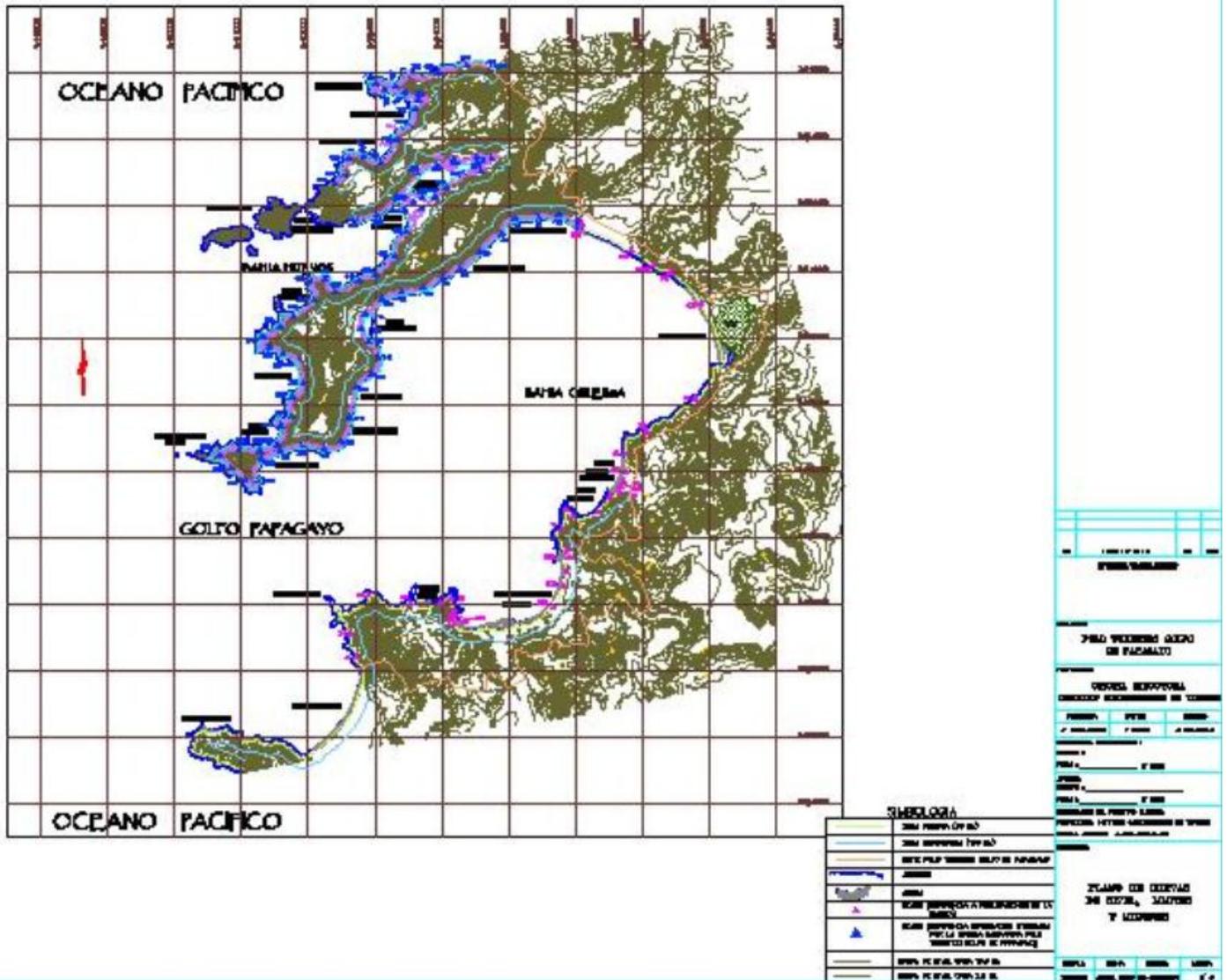
El promedio ha sido ponderado en función del número de actividades que han obtenido puntaje en cada una de las unidades. Para esto la sumatoria se ha dividido por el número de actividades que han puntuado entre 0 y 3, o sea sin tomar en cuenta los espacios vacíos. Debido a que las características usadas en la matriz son típicas de desarrollo turístico, las puntuaciones, de manera global, representan las posibilidades de intervención o desarrollo que cada unidad ofrece. Los números más bajos (0.57) se interpretan como poca actitud relativa para desarrollar actividades comunes del desarrollo turístico y por lo tanto como zonas que se deben proteger. Por su parte los números altos (2.37), se pueden interpretar como alta actitud relativa para el desarrollo turístico convencional.

A través de este espectro, el valor de posición es entonces relativo e indica, de una manera aproximada, el potencial de valor de uso que cada una de las unidades tiene para el desarrollo turístico en función sea del desarrollo propiamente dicho o de la protección del medio.

Las posiciones no son absolutas y más que una realidad reflejan una tendencia de uso que resulta de mucha utilidad para reagrupar unidades en categorías más amplias como fundamento para una zonificación del uso del suelo en términos del componente medio ambiental y el valor de uso turístico.

2. Curvas de nivel

*Se presentan esquemas de los planos. Para mayor detalle visitar la Oficina Ejecutora en el ICT San José.



Anexo 6. Requisitos generales para solicitar concesión

1. Nombre jurídico de la empresa o personas físicas y apoderado generalísimo
2. Nombre de los directores asociados y empresas conexas
3. Dirección completa
4. Referencias y recomendaciones
5. Experiencia de la empresa en turismo y en proyectos similares
6. Localización exacta y demarcación del área solicitada
7. Descripción o perfil del proyecto pretendido, indicando el manejo ecológico del área
8. Plan y fuentes de financiamiento (por etapas)
9. Posibilidad de construir su propia infraestructura y otras ventajas a ofrecer
10. Fecha posible de inicio y terminación de obras (por etapas)

Debe cumplir además con lo que manda el Reglamento número 25439-MP-TUR a la Ley 6758 en el CAPÍTULO II DE LAS CONCESIONES:

Artículo 4º- Sólo se otorgarán concesiones en las áreas del Proyecto a entidades constituidas y domiciliadas en el país.

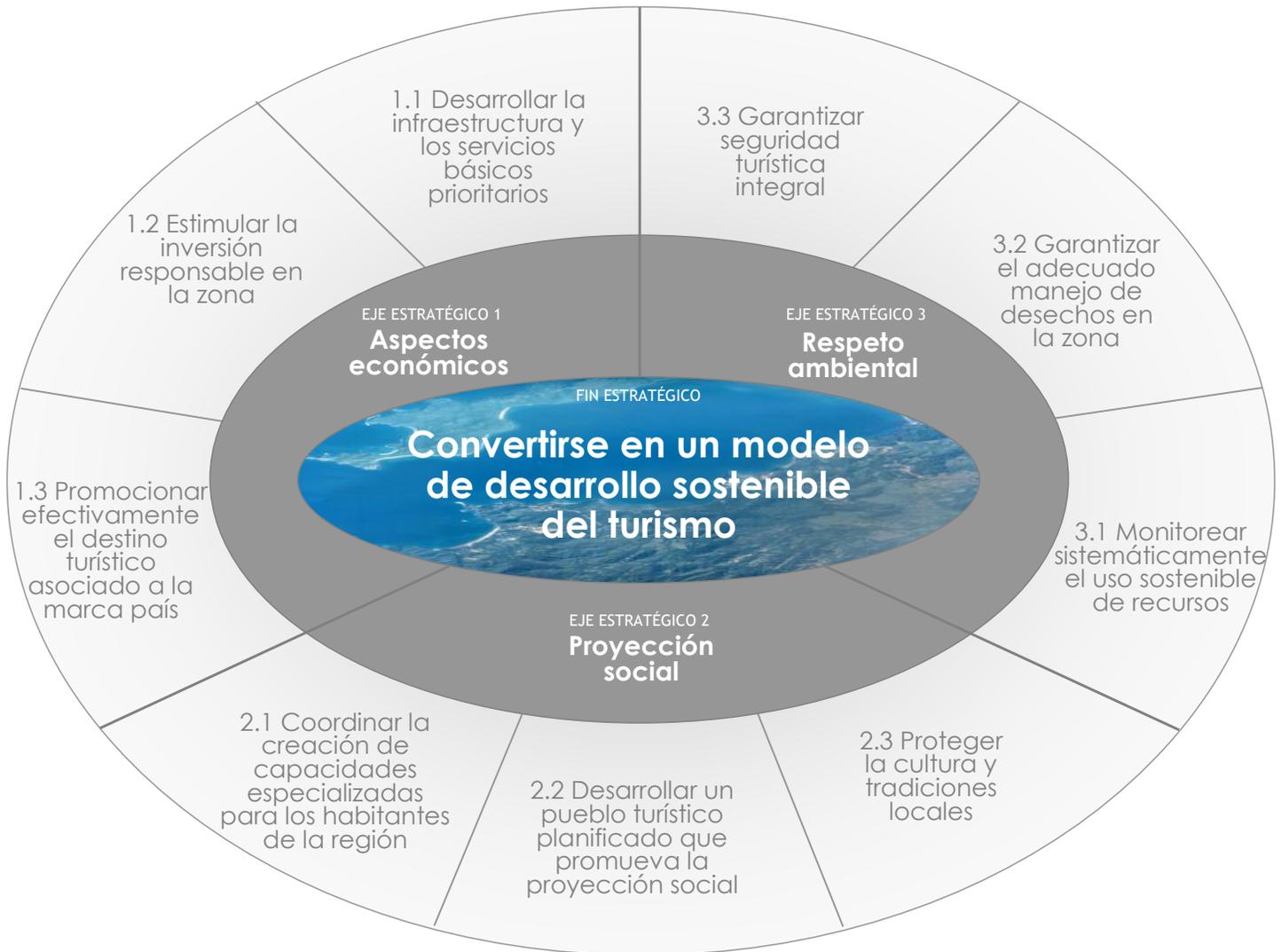
Los concesionarios, personas físicas y los Directores y representantes de las entidades deberán acreditar su solvencia moral y económica ante el Consejo Director.

Quien pretenda un concesión deberá además cumplir con los requisitos establecidos en el cartel del respectivo concurso.

Artículo 5º- Las concesiones se otorgarán previo concurso cuyo cartel deberá publicarse en "La Gaceta" y en un diario de circulación nacional.

NOTA: De conformidad con el artículo 50.2 del Reglamento de Contratación Administrativa, la información para precalificar debe ser en idioma español y los documentos que lo ameritan debidamente certificados por el organismo competente. La literatura podrá ser en otro idioma adicional, con traducción de lo que consideren importante.

Anexo 7. Círculo de enfoque estratégico del PTGP 2009-2013





Anexo 8. La Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST)³⁸

¿En qué consiste el CST?

Es un programa del ICT que pretende la categorización y certificación de empresas turísticas de acuerdo con el grado en que su operación se aproxime a un modelo de sostenibilidad. Para esto se evalúan cuatro ámbitos fundamentales:

1. Entorno físico-biológico

Evalúa la interacción entre la empresa y el medio natural circundante, interesando la implementación de políticas y programas de sostenibilidad, protección del medio ambiente, entre otros.

2. Planta de servicio (Este ámbito corresponde a Establecimientos de Hospedaje)

Se evalúan aspectos relacionados con los sistemas y procesos internos de la empresa, en cuanto al manejo de desechos y la utilización de tecnologías para el ahorro de luz y agua.

2. Gestión del servicio (Este ámbito corresponde a Agencias Tour Operadoras)

Comprende el proceso mediante el cual, la empresa considerando todos los elementos exógenos y endógenos, diseña un producto turístico acorde con las tendencias del mercado y las características propias del país y de las localidades en donde se va a operacionalizar el producto.

3. Cliente

Se evalúan las acciones que realiza la gerencia para invitar al cliente a participar en la implementación de las políticas de sostenibilidad de la empresa.

4. Entorno socioeconómico

Se evalúa la identificación e interacción del establecimiento con las comunidades adyacentes, analizándose por ejemplo, el grado en que las empresas turísticas responden al crecimiento y desarrollo de la región, mediante la generación de empleo o el logro de beneficios en pro de la colectividad.

¿Cómo se categoriza?

Para cada uno de estos aspectos se diseñaron, en forma de cuestionario, preguntas específicas que sirven para evaluar en qué tanto la empresa cumple con los estándares prefijados.

Así, cada una de las preguntas representa un elemento de la sostenibilidad que la empresa debe cumplir para clasificar en alguno de los niveles que se han determinado.

³⁸ Tomado de <http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/sobreCST/about-cst.shtml>. Se recomienda visitar esta página para mayor detalle del CST, que incluye el Manual de Evaluación y la Guía de Aplicación.

Niveles

Para medir y ubicar estos niveles, el CST establece una escala de 0 a 5 y en las que cada número indica la posición relativa de la empresa en términos de sostenibilidad.

¿Qué significa para la empresa turística estar categorizado con el CST?

El obtener el primer Nivel significa que la empresa ha dado el primer paso para integrarse en el camino o proceso de sostenibilidad. Los siguientes niveles corresponden con estados cada vez más avanzados en el proceso específico evaluado, culminando éste con la obtención de Nivel 5, situación en la que se encontraría una empresa considerada como ejemplar en términos de sostenibilidad. La subsecuente categorización, se realiza de acuerdo con el siguiente esquema:

Nivel	% cumplimiento
0	< 20
1	20-39
2	40-59
3	60-79
4	80-90
5	> 95

En función de la idea de sostenibilidad, el cumplimiento debe ser concomitante para los diferentes ámbitos mencionados. Por ejemplo, para el Nivel 3 es necesario cumplir al menos con el 60% de las condiciones establecidas para los ámbitos: entorno físico biológico, planta de servicio, gestión del servicio (exclusivo para Agencias Tour Operadoras), cliente externo y entorno socioeconómico. El nivel en el que logre ubicarse una empresa corresponde al menor nivel alcanzado en alguno de los ámbitos. Con esto se pretende que las empresas avancen hacia un modelo de sostenibilidad considerando por igual la importancia de los cuatro ámbitos que entran en juego.

La categorización por niveles

Se asocia a una estructura gradual de incentivos directos que las empresas podrán disfrutar; a mayor nivel mayores beneficios en promoción diferenciada (particular para el CST) internacional y nacional, capacitación, respaldo para participación en ferias y otros eventos, información y otros más.

Anexo 9. La Iniciativa Paz con la Naturaleza (IPN)³⁹



La INICIATIVA PAZ CON LA NATURALEZA (IPN) es una iniciativa presidencial, lanzada oficialmente, por el Presidente de la República Oscar Arias Sánchez, el 6 de julio del 2007 con el fuerte compromiso político de luchar contra los procesos de degradación ambiental.

La propuesta implica para Costa Rica elaborar agendas de trabajo tanto a lo interno como hacia el exterior. Ambas agendas tienen como eje transversal la consecución de la sostenibilidad ambiental para el mantenimiento y la recuperación de los ecosistemas que soportan la vida en la Tierra.

La Iniciativa propone acciones en Costa Rica a lo interno:

- * Acciones para convertir a Costa Rica un país carbono neutral al 2021.
- * Elaboración y puesta en ejecución de Planes de Gestión ambiental en todos los órganos de Gobierno.
- * Promover el aumento de la cobertura forestal y el sistema de áreas protegidas.
- * Incluir la Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible dentro del currículo de la Educación Pública.

IPN también procura la acción internacional para liderar una campaña de protección ambiental contra los efectos del Cambio Climático. Los retos más significativos, en este sentido, son:

- * Crear y liderar una red internacional de países carbono-neutrales.
- * Impulsar mecanismos financieros para la protección de bosques primarios.
- * Promover el Canje de Deuda para la protección del medio ambiente.
- * Apoyar un canon internacional a las emisiones de carbono.

La Iniciativa se presentó inicialmente en un Decreto Ejecutivo (No. 33487-MP) publicado en la Gaceta el 29 de Diciembre del 2006; en esa misma Gaceta se publicó un acuerdo (025-MP) que declara de Interés Público la Iniciativa y emite una directriz a los Ministerios e Instituciones descentralizadas para que se sumen a través de acciones concretas.

También establece la Comisión Presidencial con 25 miembros y un Comité Ejecutivo de alto nivel. La Iniciativa Paz con la Naturaleza es liderada por una Oficina Ejecutora que cuenta con oficinas en el Ministerio de la Presidencia.

³⁹ Tomado de <http://www.pazconlanaturaleza.org/quienes-somos.php> Se recomienda visitar esta página para mayor detalle del IPN.