



**MUNICIPALIDAD
DE ESCAZÚ**

Diagnóstico del Sector Turismo del cantón de Escazú



M.Sc. Hugo Villalobos Sánchez
Oficina de Turismo
Gestión Económica y Social
Municipalidad de Escazu
2024

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	1
Introducción	2
Generalidades socioeconómicas del cantón de Escazu vinculantes al sector turismo.....	3
Objetivo general del diagnóstico	5
Objetivos específicos.....	5
Aspectos por evaluar	5
Elementos estratégicos para la gestión turística del cantón.....	5
Hallazgos de la parte metodológica	9
Etapas 1: Análisis de la documentación existente.....	9
1. Reuniones con los departamentos municipales clave:	9
2. Revisión de la documentación generada:	11
3. Análisis del catálogo de emprendimientos turísticos:	25
Etapas 2: Trabajo de campo – visitas y reuniones.....	27
1. Reuniones con autoridades nacionales y regionales:.....	27
2. Entrevistas con emprendedores turísticos y culturales	28
3. Encuentro con actores del sector turístico.	30
Etapas 3: Productos del diagnóstico	33
1. Herramienta de medición del diagnóstico:	33
2. Análisis FODA:.....	37
3. Directorio de emprendimientos turísticos:	45
4. Mapa virtual:.....	46
5. Mapeo de actores dentro del sector turístico de Escazú	46
6. Temas para la formación continua del sector turístico	51
Conclusiones y recomendaciones.....	55
Anexos	58
Bibliografía	59

Introducción

El diagnóstico es una herramienta que permite recoger información sobre el estado de un proceso, elemento o conjunto de acciones desarrolladas, a un momento o periodo específico. La información que recopile el diagnóstico pretende realizar un análisis que a su vez permite redireccionar, ajustar e intervenir con respaldo técnico en el proceso que se está desarrollando.

El diagnóstico desarrollado se enmarca en un proceso de análisis sobre el estado del sector turístico en Escazú, considerando las acciones previas y la documentación existente como base de la investigación. Esta herramienta diagnóstica es esencial para evaluar los avances alcanzados hasta ahora, identificar los puntos de mejora y establecer un plan de acción claro y efectivo para el futuro del turismo en el cantón.

Este proceso de análisis no se limitó a evaluar planes de desarrollo o estrategias preexistentes, sino que se enfoca en las acciones concretas llevadas a cabo por los distintos departamentos municipales que, de alguna manera, han influido en el desarrollo del turismo local.

Para fines de la implementación del diagnóstico, el proceso se desarrolló en tres etapas, la primera de ellas es un análisis de la documentación e insumos existente sobre la actividad turística del cantón, la segunda etapa consistió en acercamientos con emprendedores locales y con departamentos de instituciones u organizaciones del sector turístico del cantón y finalmente en una tercera etapa se procedió a la elaboración de productos o resultados esperados por el diagnóstico que a su vez puede permitir definir futuras acciones.

Los resultados obtenidos buscan identificar posibles necesidades de atención y el enfoque de los esfuerzos que se realicen desde la oficina de turismo sostenible de la municipalidad con el fin de favorecer eficiencia y eficacia en las labores del gestor turístico.

Generalidades socioeconómicas del cantón de Escazu vinculantes al sector turismo

Las generalidades socioeconómicas del cantón de Escazú son esenciales para comprender su contexto turístico y cómo estas características pueden influir en el desarrollo y la promoción del turismo como pieza clave del motor socioeconómico del cantón.

Escazú está ubicado en la provincia de San José, lo que le otorga una cercanía con la capital de Costa Rica y con otros cantones turísticos importantes. Esta proximidad facilita el acceso a turistas tanto nacionales como internacionales. Además, su cercanía al Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y a zonas comerciales y de negocios lo convierte en un punto estratégico para el turismo de negocios, turismo ecológico, turismo cultural, gastronómico y médico.

Escazú está cerca de destinos turísticos populares en la región central de Costa Rica, como parques nacionales y el Valle Central. Esto permite que el cantón se beneficie del flujo de turistas que visitan otras áreas cercanas, aumentando su potencial para el turismo de paso o como un punto base para explorar otros destinos.

Escazú es conocido por su belleza natural, que incluye montañas, cerros y zonas verdes protegidas como los Cerros de Escazú. Esto lo convierte en un destino ideal para el ecoturismo, senderismo y actividades al aire libre. La conservación del entorno natural es clave para su atractivo turístico, y su biodiversidad puede aprovecharse en actividades que promuevan la sostenibilidad y el turismo de naturaleza.

Escazú se caracteriza por contar con una infraestructura bien desarrollada, tanto en términos de transporte como en servicios de salud, comercio, tecnología y seguridad. Esto puede facilitar la implementación de servicios turísticos de calidad. El cantón también ha visto un crecimiento en la oferta de viviendas de alto nivel, centros comerciales y espacios recreativos, lo cual refuerza su atractivo como

destino para el turismo residencial y de lujo. A pesar de esta percepción generada del cantón, Escazú también tiene un importante componente rural donde un número considerable de personas desarrollan actividades asociadas a la agricultura, siembra de hortalizas, un poco de ganadería y el crecimiento del sector artesanal.

El cantón tiene una rica tradición cultural, con espacios como el Centro Cultural de Escazú y la iglesia de San Miguel, que atraen a los turistas interesados en la historia y la cultura del lugar. Además, Escazú cuenta con una historia bastante particular que involucra las leyendas, personajes, cuentos que se transforman en arte expuesta al público a través de tradiciones, representaciones artísticas de mucho valor lo que le da una identidad cultural muy particular y única en el país.

Escazú es un cantón con una población diversa, que incluye tanto a costarricenses como a una significativa comunidad de extranjeros residentes. Esta diversidad cultural ofrece una oportunidad única para desarrollar turismo cultural, gastronómico y de experiencias que respondan a una amplia gama de intereses y preferencias de los visitantes.

Escazú ha experimentado un crecimiento en el sector comercial y de negocios, con la presencia de importantes multinacionales, centros de convenciones y oficinas corporativas. Esto favorece el desarrollo del turismo de negocios y de convenciones, lo que aporta ingresos al cantón y fomenta la creación de servicios especializados para este tipo de turismo, como centros de eventos, hoteles de negocios y servicios logísticos. (Rodríguez, 2018)

A pesar de su atractivo natural y su alto desarrollo, Escazú enfrenta desafíos en cuanto a la gestión sostenible del turismo, especialmente debido al aumento del turismo en áreas protegidas como los Cerros de Escazú. Es necesario implementar regulaciones y mecanismos de ordenamiento turístico para equilibrar el desarrollo del sector y la conservación de los recursos naturales.

Objetivo general del diagnóstico

El objetivo principal de este diagnóstico es realizar un análisis detallado del estado actual de la actividad turística en el cantón de Escazú, con el fin de identificar oportunidades de mejora, desafíos existentes y proponer soluciones efectivas.

Objetivos específicos

1. **Analizar la documentación y acciones previas:** Revisar la información existente sobre las actividades municipales relacionadas con el turismo, para entender el estado actual del sector y las iniciativas previas que han influido en su desarrollo.
2. **Conocer las percepciones de actores clave:** Recoger opiniones de emprendedores, autoridades turísticas y otros actores locales sobre el estado y las perspectivas del turismo en Escazú, con el objetivo de obtener una visión integral de la situación actual.
3. **Generar productos informativos:** Crear documentos y productos técnicos que permitan evaluar el impacto y alcance de las acciones implementadas hasta el momento en el sector turístico, y a partir de esos resultados, identificar áreas de mejora y posibles intervenciones futuras.

Aspectos por evaluar

- a. Información documental generada a partir de los procesos previos a este diagnóstico
- b. Capacidad local para el manejo y desarrollo de la actividad turística

Elementos estratégicos para la gestión turística del cantón

Los elementos estratégicos para la gestión turística de un cantón son aquellos componentes fundamentales que deben existir o generarse en una comunidad o región para desarrollar y encaminar la actividad turística. Estos elementos deben ser aprovechados de manera que la actividad turística se convierta en un motor

de progreso social y desarrollo económico, promoviendo una distribución justa y equitativa de los beneficios, en armonía con la cultura local y respetando la naturaleza. La existencia de estos elementos, su fortalecimiento constante y su adecuado manejo son condiciones esenciales para que otros aspectos de la dinámica turística puedan prosperar.

Por lo tanto, un diagnóstico exhaustivo sobre la actividad turística del cantón de Escazú busca identificar la presencia, el nivel de desarrollo y la intervención de cada uno de estos elementos estratégicos. A continuación, se describen estos elementos esenciales para la gestión turística sostenible y eficaz:

1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se definen las metas y objetivos a largo plazo para el desarrollo del turismo, alineados con los intereses locales y regionales. Esta planificación debe incluir una documentación detallada, con planes de acción claros, y la creación de herramientas específicas para su seguimiento y evaluación. La planificación estratégica no solo establece una visión a futuro para el sector, sino que también garantiza que las decisiones se tomen de manera fundamentada y con base en un análisis de las capacidades, los recursos y las oportunidades disponibles en el cantón.

2. Atención y servicio

La capacidad de atención y servicio hace referencia a la habilidad del destino turístico para satisfacer las demandas de los visitantes, tanto en términos de calidad como de cantidad. Este elemento se mide principalmente a través de la oferta de servicios turísticos disponibles, que incluye alojamiento, gastronomía, actividades recreativas y culturales, y transporte. Es fundamental que los actores turísticos del cantón estén preparados para ofrecer un servicio de alta calidad, acorde con las expectativas de los turistas, asegurando una experiencia memorable que fomente el retorno y el boca a boca positivo.

3. Participación del emprendedor turístico

El emprendimiento turístico es un pilar clave en el desarrollo del sector. La participación de los emprendedores locales en el proceso de planificación y desarrollo turístico es esencial para garantizar que el producto turístico sea auténtico y responda a las necesidades del mercado. Es necesario tener un registro claro del nivel de involucramiento de cada emprendimiento y sus representantes, y crear mecanismos que fomenten la cooperación entre los actores privados y públicos. Esta participación también implica que los emprendedores estén alineados con los principios de sostenibilidad, inclusividad y desarrollo económico local.

4. Coordinación interinstitucional

La coordinación efectiva entre las instituciones públicas y privadas es crucial para el éxito de la gestión turística. Este elemento evalúa el nivel de compromiso y participación de las diversas instituciones que, directa o indirectamente, influyen en el desarrollo turístico. La coordinación incluye la colaboración entre entidades gubernamentales, como el municipio, el Ministerio de Turismo y las autoridades locales, así como con organizaciones privadas y no gubernamentales. Una comunicación fluida y un esfuerzo conjunto permiten optimizar los recursos, evitar duplicaciones de esfuerzos y garantizar que las políticas y acciones estén alineadas con los objetivos comunes del sector.

5. Rol del sector privado empresarial

El sector privado desempeña un papel fundamental en el desarrollo turístico, ya que puede ser un motor de inversión, innovación y promoción. La participación del sector privado puede ser directa, a través de la gestión de empresas turísticas, o indirecta, mediante el apoyo a políticas públicas o la financiación de proyectos. En este contexto, es importante que se identifique el tipo de involucramiento del sector privado en cada etapa del proceso turístico, desde la planificación hasta la ejecución de proyectos. La colaboración público-privada es esencial para la

sostenibilidad del turismo y para garantizar que los beneficios económicos se distribuyan de manera justa.

6. Recursos disponibles

Los recursos disponibles incluyen tanto los recursos humanos como los económicos, materiales y naturales que son necesarios para poner en marcha y mantener las actividades turísticas. Estos recursos son claves para fomentar el dinamismo del sector, la integración de actores sociales y empresariales, y el desarrollo de actividades que contribuyan al crecimiento del cantón. Además de los recursos financieros, se deben considerar otros recursos esenciales, como el capital humano capacitado, las infraestructuras adecuadas, y la preservación del patrimonio natural y cultural, que son factores imprescindibles para el éxito del turismo.

7. Manejo de la información

El manejo adecuado de la información es un aspecto crucial en la gestión turística. Implica la recolección, procesamiento y distribución de datos relevantes sobre el sector, como estadísticas de visitantes, necesidades del mercado, y el desempeño de los servicios turísticos. La información debe ser gestionada de manera que se pueda utilizar para la toma de decisiones informadas y para promover el destino en mercados específicos. La capacidad de proyectar y distribuir información de manera efectiva, tanto a nivel local como internacional, permite maximizar las oportunidades de atraer visitantes, generar interés y posicionar al cantón como un destino turístico atractivo.

De manera general, la gestión turística del cantón de Escazú depende de la correcta implementación y desarrollo de estos elementos estratégicos. La integración de estos aspectos debe estar orientada a un enfoque sostenible, que no solo busque el beneficio económico, sino también la preservación de la identidad cultural, el respeto por el medio ambiente y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local.

Hallazgos de la parte metodológica

Etapa I: Análisis de la documentación existente

En esta primera fase, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la documentación y las acciones realizadas por los diferentes departamentos municipales y otras entidades relacionadas con la actividad turística en Escazú. El objetivo es recopilar toda la información disponible para tener un panorama claro sobre el estado del sector.

Actividades clave:

1. **Reuniones con los departamentos municipales clave:** Se programarán reuniones con los responsables de los departamentos de Gestión Ambiental, Desarrollo Cultural, Desarrollo Social, Planificación y Control Urbano, y Patentes. El objetivo de estas reuniones es conocer de primera mano las experiencias y actividades que estos departamentos han desarrollado en relación con el turismo, y entender cómo cada uno de ellos ha contribuido (o puede contribuir) al desarrollo turístico del cantón.
- 1.1. Se sostuvo una reunión con la encargada de la gestión cultural con el fin de conocer los alcances que se lograron con el desarrollo de actividades específicas del este departamento y que son relevantes para el desarrollo del sector turístico del cantón, logrando obtener información fundamental para el establecimiento de un punto de partida y una línea base de las acciones que se buscan realizar desde la oficina de gestión turística. Dentro de la información recabada se destacaron los siguientes hallazgos:
 - a) Desarrollo de fases exploratorias sobre la actividad turística: en el cual se llevaron a cabo talleres de consulta, entrevistas digitales con formularios, visitas a emprendimientos y levantamiento de información de campo-
 - b) Fichas técnicas con la información de emprendimientos con potencial turístico que resume la información de cada emprendimiento turístico que fue identificado y consultado.

- c) Borrador del catálogo de emprendimientos turísticos del cantón de Escazú creando un perfil para el visitante, permitiéndole encontrar información de primera mano que le ayude a planear una visita a algún emprendimiento de su interés.
- 1.2. Se realizó en conjunto con la jefatura de oficina de gestión ambiental una visita a los sitios de entrada a la zona protectora Cerros de Escazu, con el propósito de conocer los puntos utilizados por visitantes para el acceso a esta área protegida y con esto crear un panorama de la situación de manejo del sitio en temas turísticos y de visitación. Esta reunión y gira tuvo los siguientes hallazgos
- a) Facilitación de información documentada de actividades realizadas exploratorias sobre el sector turístico y sus actores involucrados
 - b) Una visión de este departamento sobre los objetivos que desean alcanzarse con el apoyo hacia la gestión de la actividad del sector turístico
 - c) Visitas a 4 puntos de entrada a la zona protectora Cerros de Escazú. Los puntos de entrada a esta área protegida denota la necesidad de intervención para el manejo y control de la visitación pues ciertamente no existen facilidades para la atención pues no existe mayor rotulación, zonas de parqueo, un sitio de recepción o de información al visitante, además se debe de acotar que más del 90% de la tenencia de este territorio está en manos privadas, otro porcentaje es manejado y gestionado por SINAC y solamente 2 predios son propiedad municipal de manera que sobre esta área aún no se puede hacer mayor intervención, si no que se debe hacer un abordaje de planificación conjunta entre las partes involucradas que permitan desarrollar una estrategia de gestión integral sobre el sitio.
- 1.3. Se sostuvo una reunión con la oficina de patentes para conocer el estado actual del sector turístico con respecto a la formalidad ante la municipalidad y el número de declaratorias turísticas que existen en general en el cantón, esta información es fundamental para el desarrollo del diagnóstico que se pretende realizar desde la oficina de gestión turística. De esta reunión se destaca la

obtención de información del estado de los sitios turístico con patentes municipales y con declaratoria turística.

Sin embargo, la información encontrada consta del año 2017 por lo que no permite tener un panorama actualizado del estado real en el tema de emprendimientos turísticos con declaratorias turísticas del Instituto Costarricense de Turismo

- 1.4. Se sostuvo una reunión con Fabian Vargas de la oficina del despacho de la alcaldía municipal y con la representante de la empresa Cooco Estudio, con el objetivo de conocer los alcances de un proceso reciente y muy importante desarrollado con la participación de representantes de los emprendimientos turísticos del cantón. De este encuentro se destaca el conocer de primera mano los resultados del proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico para el cantón de Escazu donde a través de mesas de trabajo, consultas virtuales y entrevistas directas a algunos actores locales del sector, se logró la elaboración de un primer borrador o propuesta del documento del Plan de Desarrollo Turístico y como este pretende ser una herramienta de suma importancia para la gestión de esta actividad desde la oficina turística municipal.

2. **Revisión de la documentación generada:** Se analizarán los informes, proyectos, planes y documentos previos generados por los diferentes departamentos municipales relacionados con el turismo. Esto incluye planes de ordenamiento territorial, proyectos de infraestructura turística, iniciativas de promoción, y cualquier otra documentación que contenga información relevante sobre el sector.

Para la revisión de la documentación se trató de recopilar información disponible de los procesos desarrollados anteriormente, gracias a las consultas realizadas a compañeros de los departamentos que tienen una vinculación significativa con el

área turística, se logró una base importante de información para el análisis de las acciones que se han realizado y por ende para los objetivos de este diagnóstico.

La documentación que se logró recabar y por ende analizar es la siguiente:

- Reporte de Fase 1: Mapeo de empresas, emprendimientos y actores clave ligados al sector turismo en Escazú
- Reporte de Fase 2: Entrevistas con actores clave ligados al sector turismo en Escazú
- Reporte de Fase 3 Grupos de discusión con actores clave ligados al sector turismo en Escazú
- Reporte Final Propuesta de Hoja de Ruta Catálogo turístico del cantón de Escazú
- Información de la oficina de patentes municipal de los emprendimientos de porte turístico del cantón de Escazú
- Informe de avance de los hallazgos mesa de trabajo de turismo
- Plan Estratégico de Turismo para el cantón de Escazú
- Plan de Desarrollo Municipal 2025-2029

Para efectos del cumplimiento de la actividad del diagnóstico, la cual plantea la revisión documental existente se muestra la siguiente información obtenida de cada documento identificado anteriormente.

2.1. Reporte de Fase 1: Mapeo de empresas, emprendimientos y actores clave ligados al sector turismo en Escazú

El mapeo realizado trato de identificar los emprendimientos existentes para el estudio en el cantón de Escazu y se desarrolló con la información documental disponible a partir de las iniciativas desarrolladas anteriormente desde la Municipalidad, así mismo se realizaron consultas a bases de datos del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), y consultas directas a instituciones y otras organizaciones que tienen vínculo con el sector turístico. De manera general se determinó que la información más completa la poseía el Instituto Costarricense de

Turismo, quienes llevan el registro actualizado de las empresas que ya están debidamente formalizadas e inscritas ante ellos.

De este análisis se logró identificar primeramente un listado de hoteles que poseen declaratoria turística dentro del cantón de Escazú, obteniendo como resultado un total al cierre del 2021 de 12 hoteles con declaratoria turística del ICT, de los cuales 6 son categorizados como de servicio completo y 6 con una categoría de servicio limitado. Dentro del mismo análisis se identificó un total de 29 agencias de viaje presentes dentro del cantón y que cuentan con declaratoria turística, una gran mayoría de estas opera turismo fuera del cantón. Además, se identificó un total de 21 restaurantes de diferente tipo y menú gastronómico y que cuentan con declaratoria turística. La razón de peso evidenciada del porque los restaurantes identificados buscan la declaratoria turística, es porque les permite su operación o funcionamiento bajo un horario diferenciado o ampliado al público y no obedece tanto a la necesidad o interés de carácter turístico propiamente.

La mayoría de las empresas o emprendimientos turísticos del cantón se enfocan en varios tipos de turismo, resaltando el ecoturismo o turismo de naturaleza con 9 respuestas, el turismo cultural con 8, el turismo rural con 7 y el turismo de aventura con 6. Por su parte, la mayoría (7) se identifican como tour operadora, mientras que 4 emprendimientos se identifican como producto turístico, servicios de guiado y/o servicios relacionados con la alimentación.

Se muestra a continuación en gráficos, un resumen de empresas y servicios registrados por categoría en el cantón de Escazú.

En relación con el tipo de empresa, la gran mayoría funciona como emprendimiento unipersonal o inscrito como persona física, 4 señalan estar inscritos como sociedad y una como asociación.

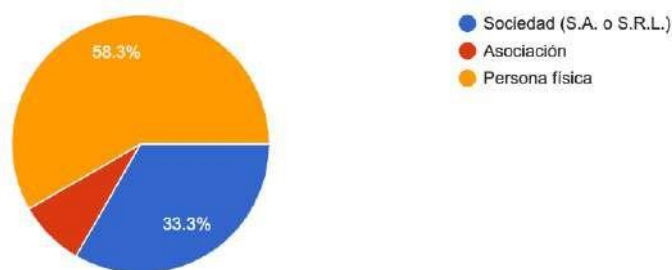


Figura 1. Gráfico empresas registradas ante el Instituto Costarricense de Turismo.

En relación con el lugar de operación y servicios brindados, la mayoría se encuentra basada en Escazú y también operan en el cantón, mientras que 5 empresas o emprendimientos ofrecen servicios fuera del mismo. Solamente 2 se encuentran basados fuera del cantón, pero ofreciendo servicios y/o productos turísticos dentro del mismo.

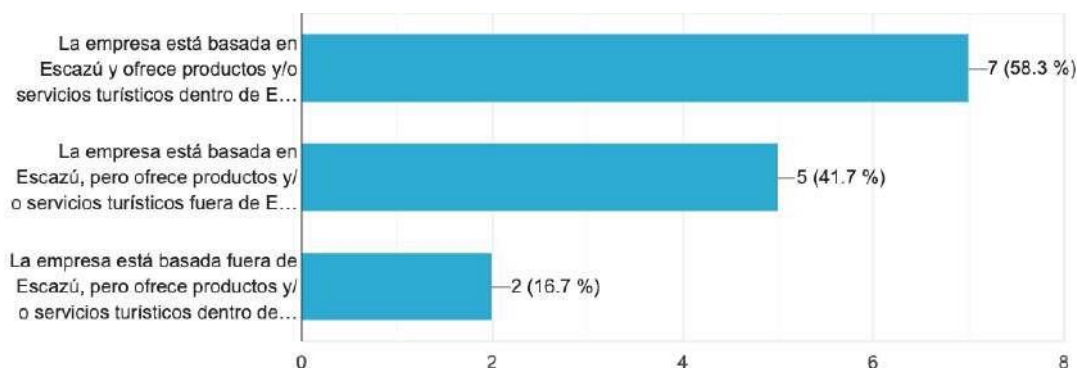


Figura 2. Gráfico empresas turísticas y su punto de operación.

Al momento solamente uno de los emprendimientos no se encuentra activo y la gran mayoría (10) se encuentran inscritos en Hacienda. Solo 5 poseen declaratoria turística del ICT y 5 se encuentran inscritos como PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

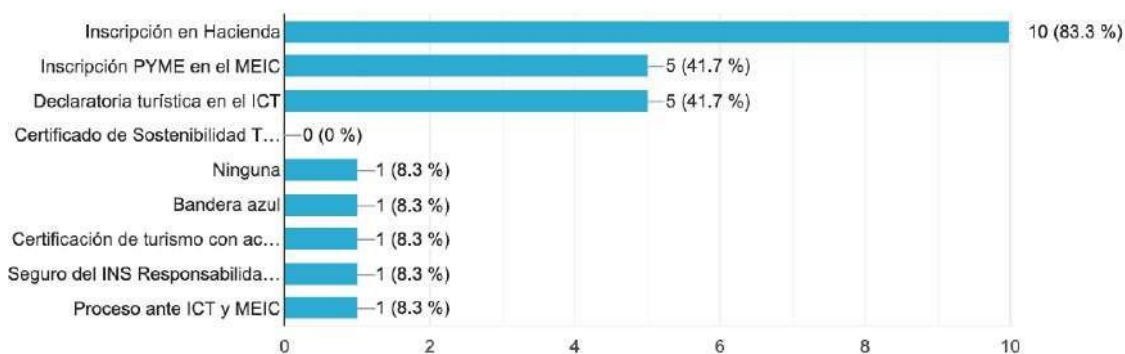


Figura 3. Gráfico formalidad de las empresas turísticas de Escazú.

El 50% lleva más de 10 años operando, el 16% entre 5 y 10 años y el 25% más de 3 pero menos de 5. Solamente un emprendimiento lleva menos de un año operando.

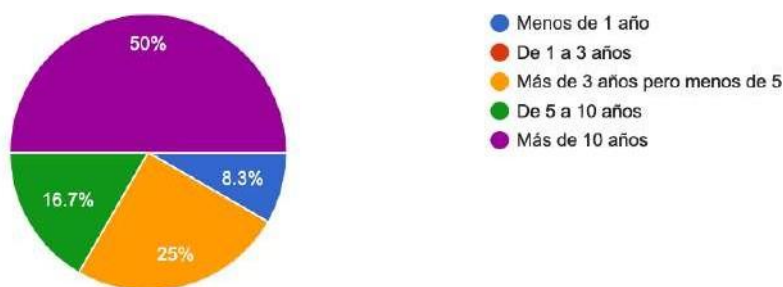


Figura 4. Gráfico años de operación de empresas turísticas de Escazú.

2.2. Reporte de Fase 2: Entrevistas con actores clave ligados al sector turismo en Escazú

El objetivo de este documento fue realizar un análisis de las entrevistas aplicadas a emprendedores del sector turístico del cantón y a ellos consultarles sobre temas específicos del que hacer turístico, sus opiniones y perspectivas sobre la actividad turística y sus desafíos.

Como se menciona, dichas entrevistas, facilitaron la profundización en los temas abordados por la encuesta realizada inicialmente, además de abarcar las principales preocupaciones, limitantes detectadas y propuestas relacionadas con las mismas desde cada sector representado (Robles, 2021). Los principales hallazgos se agruparon por áreas con el fin de generar un mejor análisis, a continuación, se presentan algunos de estos hallazgos.

a) Ambiente: En temas ambientales, se propuso regular y controlar los accesos a las zonas protegidas y hacer alianzas con los propietarios de las zonas aledañas para garantizar también su protección.

En el caso específico de los Cerros de Escazú, se propuso: controlar entradas, aforos e ingresos de personas sin guías. De ser posible instalar una entrada administrada por alguna institución u organización de bien social y destinar las ganancias correspondientes al apoyo de dicha organización.

Se propuso además controlar los niveles de contaminación auditiva y de humo especialmente en el centro y en zonas residenciales donde se han instaurado negocios como gimnasios, lava- cars o restaurantes.

b) Infraestructura. Se consideró imprescindible mejorar la infraestructura peatonal: se propuso la mejora en las aceras, la creación de senderos urbanos y ciclovías que faciliten la movilización. De igual manera, se consideró urgente la implementación de infraestructura accesible tanto en los espacios públicos (parques, aceras) como en las diferentes instalaciones (hoteles, restaurantes, instituciones) ya que se considera que al momento se incumple la Ley 7600 en la mayoría de los espacios.

C) Regulación: Las propuestas relacionadas con la regulación fueron en dos líneas: el control del patrimonio natural y arquitectónico, y la simplificación de trámites.

Se propuso definir una política de ordenamiento territorial enfocado en el tipo de turismo que se desea en Escazú: protegiendo lo escénico (montañas, vista a la ciudad) y las tradiciones e infraestructura tradicional, además de garantizar la accesibilidad en todo el cantón.

Por su parte, y en relación con los permisos de funcionamiento de los negocios, se propuso una simplificación de trámites y un acompañamiento a las pequeñas empresas y emprendimientos. Asimismo, se propuso un análisis de los nuevos

modelos de negocio que no requieren un local comercial para funcionar y que pueden operar de manera virtual.

d) Desarrollo, promoción y comercialización de productos y servicios turísticos:

En esta área se propuso la implementación de un espacio común para la promoción y comercialización de los productos y servicios turísticos. El desarrollo de una infraestructura tipo mercado de artesanías, donde también se ofrezcan otros productos y servicios, incluyendo tours y experiencias o algún espacio fijo para los fines de semana.

En relación con el desarrollo de productos turísticos, se propuso la creación de rutas o circuitos enfocados en temas específicos (rutas históricas, arquitectónicas, de tradiciones escazuqueñas, gastronómicas, entre otras)

Otra idea mencionó la conformación de una especie de guía de productos y servicios, donde se reúna toda la información relevante en relación con los emprendimientos, tours o experiencias, restaurantes, transportes y demás. Dicha guía podría ser tanto física como digital, e incluso implementarse en forma de aplicación para celulares.

Se destaca que al parecer en esta segunda fase se dio una gran apertura por parte de las diferentes organizaciones y emprendimientos locales, pues en todos los casos externaron su anuencia a participar del proceso e incluso a trabajar de manera conjunta con la Municipalidad y las demás organizaciones en aras del mejoramiento de la oferta y las condiciones de trabajo del sector.

Finalmente es de destacar que, a pesar de la diversidad de organizaciones entrevistadas, muchas de las propuestas fueron coincidentes, lo que podría facilitar los procesos de coordinación y trabajo conjunto, pues al ser temas de interés general puede surgir también mayor involucramiento por parte de los actores involucrados.

2.3. Reporte de Fase 3 Grupos de discusión con actores clave ligados al sector turismo en Escazú

La última fase de este proceso consistió en la organización de un taller para realizar grupos de discusión claves ligados al sector turístico de Escazú. Con la participación de personas emprendedoras del sector, se coordinaron dos grupos de discusión contando con la representación de diferentes emprendimientos, empresas y organizaciones ligadas al sector turismo en Escazú. Los grupos de discusión se realizaron con el objetivo de validar y complementar la información recabada en las dos primeras fases.

Dentro de las cesiones y grupos de trabajo se realizó una consulta sobre las principales necesidades que se identifican detienen o impactan el desarrollo del sector turístico. Los resultados encontrados se agruparon de igual manera que en las fases anteriores, en 4 ejes: ambiente, infraestructura, regulación y desarrollo, promoción y comercialización de productos y servicios turísticos con respuestas y temas muy similares a los citados en la fase previa. Ante el panorama encontrado los participantes propusieron principalmente los siguientes puntos estratégicos.

- a) Promocionar y fomentar las tradiciones locales mediante el diseño de productos y servicios turísticos enfocados en las expresiones, arquitectura y patrimonio tangible e intangible del cantón.
- b) Definir y promover rutas turísticas segmentadas, con la finalidad de enfocar esfuerzos de mercadeo y venta en públicos específicos.
- c) Promover alianzas público-privadas para facilitar el desarrollo del sector turismo.
- d) Capacitar a los diferentes actores y partes interesadas, en especial a los emprendedores y MIPYMES, esto, para que sean capaces de desarrollar productos y servicios turísticos competitivos.
- e) Desarrollar proyectos diferenciados enfocados en el turismo sostenible.

- f) Promocionar y fomentar la realización de ferias artísticas y culturales con la finalidad de promocionar las diferentes expresiones culturales locales.
- g) Crear un mercado artesanal para la promoción y venta de productos y servicios locales.
- h) Fomentar iniciativas enfocadas en la conservación de la riqueza natural y cultural del cantón.

Finalmente se cerró el proceso con la propuesta por parte de los actores consultados de proyectos específicos en los que debería de trabajarse y realizarse esfuerzos por parte del gobierno local, identificando de este modo los siguientes temas.

- a) Creación de una Comisión, Cámara, oficina de turismo o entidad a cargo de la coordinación con el sector desde la Municipalidad.
- b) Consolidación de un inventario o catálogo de productos turísticos que permita conocer los productos y servicios que se ofrecen y sus características.
- c) Desarrollo de un plan de capacitación para los emprendedores y empresas turísticas, con la finalidad de desarrollar productos y servicios diferenciados y competitivos.
- d) Desarrollo de un plan de promoción de productos y servicios del cantón.
- e) Desarrollo de una serie de rutas turísticas y tours cortos para la promoción del patrimonio natural y cultural del cantón. (Robles, 2021).

2.4 Reporte Final Propuesta de Hoja de Ruta Catálogo turístico del cantón de Escazú

En la última etapa de este proceso se realizó un resumen general de las etapas anteriores resaltando los principales hallazgos. La hoja de ruta, pretende ser una guía para el desarrollo del sector tomando en consideración las características

actuales tanto en términos de asociatividad, presencia y desarrollo de productos y servicios turísticos, partiendo además de la viabilidad desde la gestión municipal.

Para la implementación de esta hoja de ruta fueron propuestos 3 ejes de acción, en cada uno de ellos se enmarcan acciones concretas para la implementación de las líneas de acción que fueron identificadas como prioritarias durante las distintas etapas del diagnóstico.

Eje de Gestión: Se refiere específicamente a la coordinación y manejo de las acciones desarrolladas desde la Municipalidad, con la finalidad de propiciar y facilitar la reactivación, el crecimiento y la profesionalización del sector. Como punto de partida, se propuso enfocar esfuerzos en dos acciones específicas:

- Creación de una oficina de turismo desde la Municipalidad
- Creación de la "Marca Escazú"

Eje de Desarrollo: En este eje se propuso el desarrollo específico de productos, rutas turísticas y material infográfico que reúna la información de cada emprendimiento para su eventual divulgación. Se propusieron las siguientes acciones concretas

- Definición y desarrollo de productos y rutas turísticas
- Catálogo de productos y servicios turísticos

Eje de Promoción y mercadeo: En este eje se plantearon mecanismos para la divulgación de información y para el manejo de la información que permitan una proyección de los productos turísticos del cantón. Las siguientes son las actividades concretas que fueron identificadas

- Mercadeo en redes, agencias, cámaras, instituciones
- Desarrollo de alianzas estratégicas. (Robles, 2021).

2.5. Información de la oficina de patentes municipal de los emprendimientos de porte turístico del cantón de Escazú

A través de la facilitación de información pertinente a establecimientos y comercios dedicados a la actividad turística o con algún enfoque de servicio relacionado al turismo, se logró identificar primeramente que existe desarrollándose dentro del cantón de Escazú, un conjunto de actividades de diferente enfoque que girar alrededor del tema del turismo. Desde grandes empresas en su mayoría hoteles de renombre hasta pequeñas iniciativas y emprendimiento apenas surgiendo y dando sus primeros pasos.

Se evidencio la existencia de sitios de hospedaje de diferentes categorías, restaurantes con distintos enfoques y públicos meta, emprendimientos con arraigo cultural, e iniciativas basadas en mostrar los sitios naturales que encierran el cantón. Sin embargo, la información suministrada y más reciente que se encuentra disponible en la oficina de patentes es del año 2017 por lo que ciertamente no se puede hacer un análisis cercano a la actualidad para poder obtener conclusiones sobre el estado actual de la actividad y el sector turístico del cantón

2.6. Informe de avance de los hallazgos mesa de trabajo de turismo

En el último año desde la municipalidad de Escazu se empezó a madurar la necesidad de desarrollar el sector turístico del cantón para brindar no solo apoyo a un sector que tiene mucha relevancia tanto histórica, como cultural, ambiental y económicamente, sino también de brindarle tanto al visitante nacional como al extranjero, la posibilidad de explorar una zona con mucho que ofrecer y mostrar. Bajo este contexto se desarrolló un proceso participativo e inclusivo con actores invitados que representaban el sector turístico del cantón. El proceso de consulta liderado por la municipalidad tuvo como objetivo principal "Elaborar un Plan Operativo para los años 2024-2026, mejorando la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en el cantón y fortaleciendo las relaciones con las comunidades locales, su promoción e inclusión en la oferta turística de Escazú". Para alcanzar este objetivo se desarrollaron mapeos de actores, talleres para el desarrollo de mesas de trabajo, entrevistas tanto digitales como físicas y otras actividades de consulta que buscan sustentar la formulación del plan estratégico.

La información obtenida es muy rica y variada, las opiniones son muy diversas y sustentadas en la realidad que viven los participantes de este proceso. Dentro de los hallazgos más destacables se puede mencionar.

- a) Una lista del estado actual del Sector Turístico en el Cantón de Escazú
- b) Lista de temas de los principales desafíos que afronta el sector para su crecimiento
- c) Una serie de aspectos exitosos y destacables de la actividad turística del cantón
- d) Propuestas de misión y visión para el sector turístico del cantón.
- e) Lista de necesidades que deben ser atendidas para el fortalecimiento de la actividad turística del cantón.
- f) Una serie de mecanismos de gobernanza que deben ser desarrollados
- g) Ideas para mantener la sostenibilidad y la seguridad de la actividad turística
- h) Una lista de ideas para la innovación e incorporación de tecnologías en el desarrollo de la actividad turística del cantón
- i) Una serie de sugerencia para el buen accionar de la actividad a lo largo del tiempo (Robles, 2022)

El documento de manera general emite muy buena información de diferentes aristas de la actividad turística del cantón, está sustentado en la opinión de las y los emprendedores, empresarios y personas involucradas en la actividad, realiza una buena fotografía del sector y tiene gran significancia para los objetivos de este diagnóstico pues la información es muy reciente en el tiempo.

2.8. Plan Estratégico de Turismo para el cantón de Escazú

El plan estratégico de turismo para el cantón de Escazú es el documento más reciente con el que se cuenta para poder apoyar el análisis del estado actual de la actividad turística de este cantón. El documento realizado como una iniciativa

de la municipalidad contiene los elementos estratégicos para la planificación de la gestión sobre el sector.

Este plan estratégico tiene como objetivo principal *Desarrollar Escazú como un destino turístico reconocido a nivel nacional e internacional, destacando sus atributos únicos de "Escazú mi pueblo, mi ciudad" y promoviendo un crecimiento sostenible y beneficioso para la comunidad local.* (Municipalidad de Escazu, 2024). Además, logra la identificación de un número importante de objetivos para impulsar la actividad, los cuales están agrupados según 6 ejes estratégicos que son en los que giran todos los esfuerzos y actividades que irán desarrollando a través de distintos momentos y eventos. A continuación, los ejes estratégicos planteados dentro de este plan estratégico de turismo.

- a) Cooperación intersectorial: Articulación y coordinación conjunta entre los actores turísticos
- b) Promoción y visibilidad: Divulgación y mercadeo del sector turístico en el cantón
- c) Tramitología y regulación: Simplificación de trámites y normativas
- d) Profesionalización del turismo: Desarrollo del potencial turístico, capacitación y desarrollo del recurso humano
- e) Infraestructura Turística: Desarrollo de la infraestructura, innovación y sostenibilidad
- f) Seguimiento: continuo

Se identificó que cada eje estratégico cuenta con una táctica, lo que, es decir, actividades específicas para su implementación que se entrelazan unas con otras y buscan dar un seguimiento a los diferentes procesos que se vayan a desarrollar a lo largo de tiempo que se ha establecido para la implementación de este plan.

De manera general el documento del plan estratégico reúne información importante, está muy bien fundamentado en el pensar de los actores que

participaron brindando la información base, las grandes áreas enmarcadas agrupan de buena forma las temáticas principales.

Por otro lado, el documento carece de algunos elementos claves que pueden aportar tanto en la implementación exitosa como en el alcance de los objetivos en el corto y largo plazo, por ejemplo no identifica un marco metodológico del plan de trabajo que ayude en la orientación de las acciones y su implementación, así mismo no se evidencia líneas de actores responsables, un presupuesto necesario para la implementación de las actividades y plazos para su ejecución así como medidas de mitigación del riesgo, por lo tanto es recomendable considerar la incorporación de estos elementos dentro del plan.

Otro elemento sensible no encontrado dentro del documento del plan estratégico de turismo es una propuesta de un mecanismo o estrategia para la sostenibilidad en el tiempo para la gestión de la actividad turística en el cantón, de igual forma no se identifica una estrategia de articulación de los componentes o ejes estratégicos del plan para que a través de una posible correlación se pueda identificar modos efectivos para la implementación exitosa, esto puede ser de alguna figura, ente u organismo de gestión multisectorial encargado del seguimiento, de la facilitación y fiscalización de los procesos que pueda conllevar la implementación del plan estratégico.

Finalmente, otro elemento a considerar que esta faltante en el documento del plan estratégico de turismo planteado para el cantón de Escazu es una herramienta de evaluación que permita ir midiendo periódicamente los alcances y resultados de las actividades plantadas en cada eje estratégico, por lo que sería otro elemento por considerar en una eventual actualización del documento.

2.9. Plan de Desarrollo Municipal 2025-2029

El Plan de Desarrollo Municipal planteado para el periodo 2025-2029 es la herramienta de gestión municipal que permite dirigir el buen transitar sobre el camino de la administración de los bienes y servicios municipales para el cantón

de Escazu, dentro de este plan estratégico se cuenta con su plan de acción que identifica áreas específicas por donde se desarrollan una serie de funciones, proyectos, actividades y demás acciones de la gestión municipal según departamentos asignado o responsables para su implementación y puesta en práctica. En esa área específicas se logra identificar en el eje estratégico de “Desarrollo Económico” objetivo estratégico que consiste en Impulsar el desarrollo económico local a través de acciones que generen oportunidades de empleo calificado, emprendimientos bajo el enfoque de economía social solidaria y el desarrollo del turismo sostenible. Como parte de los resultados esperados que se esperan con el mismo alcance de este objetivo se planteado lo siguiente:

- a) Desarrollar una estrategia de turismo sostenible
- b) Un catálogo de servicios turísticos del cantón.
- c) Una política de turismo del canto de Escazú
- d) Un programa de capacitaciones para el sector
- e) Rutas turísticas locales.
- f) Creación de una cámara de comercio y turismo.
- g) Creación de las rutas artísticas comunitarias y arquitectónicas – culturales.

Es muy importante que todas estas grandes ideas estén planteadas y plasmadas dentro del plan de Desarrollo Municipal, pues demuestra la relevancia que tiene el tema y el sector para los intereses de la institución. Siendo así se puede concluir que desde el gobierno local se identifica el potencial de la actividad y que puede generar desarrollo económico y social y que está contemplado dentro de las metas institucionales.

3. **Análisis del catálogo de emprendimientos turísticos:** Se realizará una revisión detallada del catálogo de emprendimientos turísticos actual, valorando su actualización, pertinencia y utilidad. Este catálogo es una herramienta crucial para promover los emprendimientos locales, por lo que se evaluará la necesidad de una actualización, la incorporación de nuevos actores, y su promoción en medios adecuados.

Se realizó un análisis de la información contenida en el catálogo de emprendimientos turísticos del cantón de Escazú el cual pretendió poder reunir una serie de información técnica de los emprendimientos turísticos identificados a través de un mapeo general realizado en el 2022. La información contiene una descripción del sitio, información de contacto, tarifas y algunos elementos gráficos de cada lugar. Con propósitos de proyección turística contar con un catálogo es fundamental pues permite una exposición directa a posibles clientes consumidores de los servicios que cada lugar ofrece. La información contenida en el catálogo es puntual y es al menos la fundamental que debe contener este tipo de material.

Dentro de la información contenida en el catálogo se pudo identificar la existencia un total de 33 emprendimientos de los cuales 8 son emprendimientos tipo agencia o tour operador, 7 corresponde a sitios de oferta gastronómica, 2 son sitios de hospedajes, 1 de ellos categorizado como sitio de patrimonio natural, 12 son sitios portadores de tradiciones, 3 sitios que realizan presentaciones artísticas, 2 sitios que realizan ventas de artículos y servicios tradicionales y 5 son fincas demostrativas y 1 sitio sin una categoría definida.

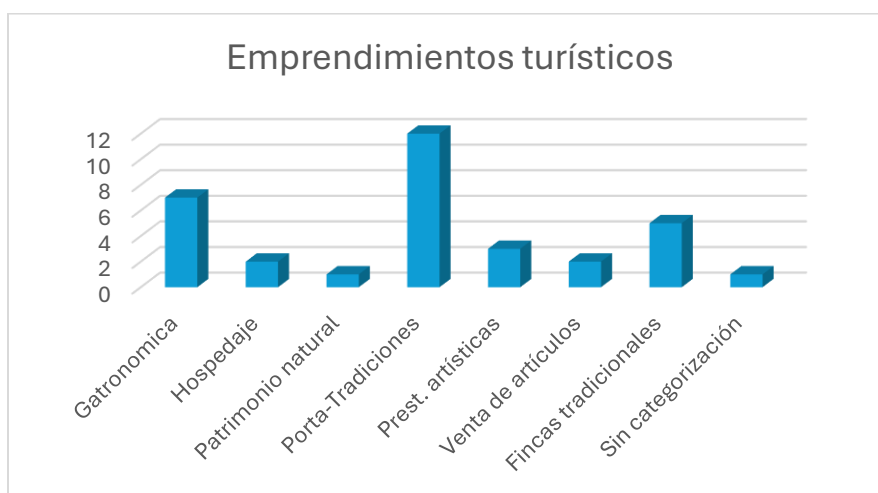


Figura 5. Gráfico emprendimientos turísticos de Escazu dentro del catálogo.

Como oportunidades de mejora se pueden mencionar un diseño gráfico que siga la línea grafica del libro de marca establecido para el cantón por parte de la

municipalidad para así dar un sentido de pertenencia y de identidad de los emprendimientos con el cantón.

Así mismo se puede incorporar elementos de diseño que puedan par más vivides y se puede aprovechar las herramientas tecnológicas virtuales para brindar una mayor experiencia de interacción con los usuarios y clientes.

Etapa 2: Trabajo de campo – visitas y reuniones

La segunda etapa del diagnóstico está centrada en el trabajo de campo, con el objetivo de obtener información directa de los actores clave involucrados en el sector turístico. Se buscará conocer sus percepciones sobre la actividad turística local, las barreras que enfrentan y las oportunidades que perciben para mejorar el desarrollo del sector.

Actividades clave:

1. **Reuniones con autoridades nacionales y regionales:** Se sostuvieron encuentros con representantes de entidades nacionales e internacionales vinculadas al turismo, como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Cámara Nacional de Turismo (Canatur) y la Cámara de Experiencias de Turismo Rural Comunitario. Estos encuentros permitieron explorar opciones de cooperación y apoyo a los emprendimientos locales, así como conocer los lineamientos nacionales para el desarrollo turístico y las oportunidades que podrían aprovecharse en Escazú.

Instituto Costarricense de Turismo: En diferentes momentos se han tenido encuentros con personal del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) donde aparte de los temas de apoyo y cooperación, se ha tratado de obtener información sobre la percepción de la actividad turística del cantón. Dentro de lo identificado se evidencio por qué en los mapas turísticos del país, Escazu no aparece. Según el criterio dado por el ICT menciona la poca cantidad de declaratorias turísticas que

existen dentro del cantón y la poca o nula participación cantonal dentro de las estrategias, planificación y actividades que el ICT desarrolla.

De acuerdo con información suministrada por el ICT con respecto a cantidad de declaratorias turísticas existentes y registradas para el cantón de Escazu, para el año 2024 existen 69 empresas con este reconocimiento de las cuales 26 corresponde Agencias de viaje que en su gran mayoría operan turismo fuera de Escazú pero tiene sus bases operativas dentro del territorio del cantón de Escazú, 24 empresas son del área gastronómica, 3 son centros nocturnos, 14 son sitios de hospedaje y 1 de ellas corresponde a empresas organizadoras de congresos. (ICT, 2024.)

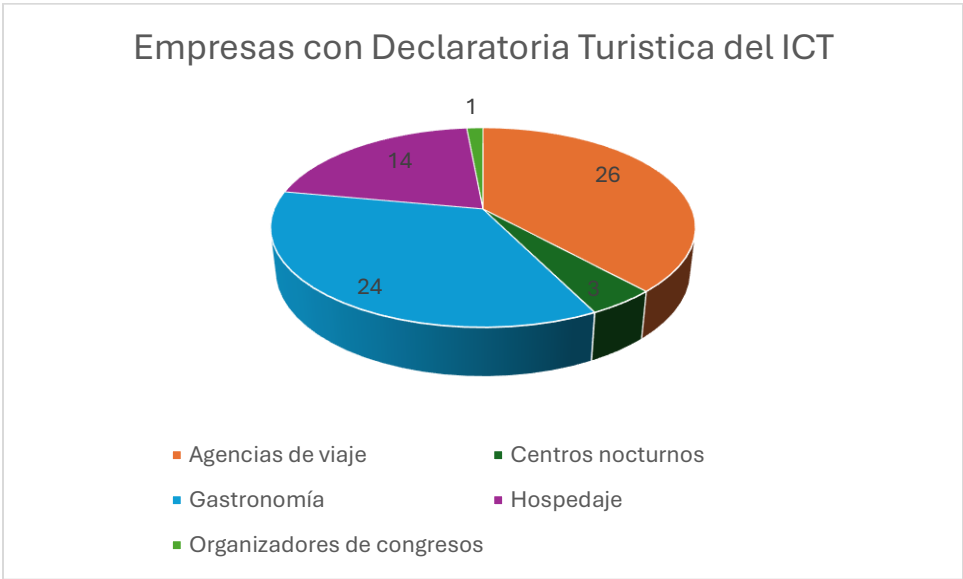


Figura 6. Gráfico Empresas turísticas con declaratoria turística al 2024.

Se debe mencionar que, en el caso de algunos sitios en la categoría de empresas gastronómicas y los centros nocturnos, el poder contar con declaratoria turística obedece más a un criterio operación con un horario diferenciado, lo que les permite el funcionamiento más apropiado para el tipo de clientes que desean atraer.

2. **Entrevistas con emprendedores turísticos y culturales:** Se llevarán a cabo entrevistas con emprendedores del sector turístico y cultural del cantón,

con el objetivo de conocer sus perspectivas sobre el estado del turismo local. Las conversaciones con los emprendedores permitirán entender mejor las dificultades a las que se enfrentan, identificar sus necesidades y evaluar su grado de satisfacción con las políticas y acciones municipales en curso.

Como parte del proceso de consulta a los actores turísticos locales, se realizaron entrevistas digitales a través de un formulario y también de manera directa en visitas realizadas a algunos puntos o emprendimientos.

Estos son los principales resultados obtenidos con el análisis realizado

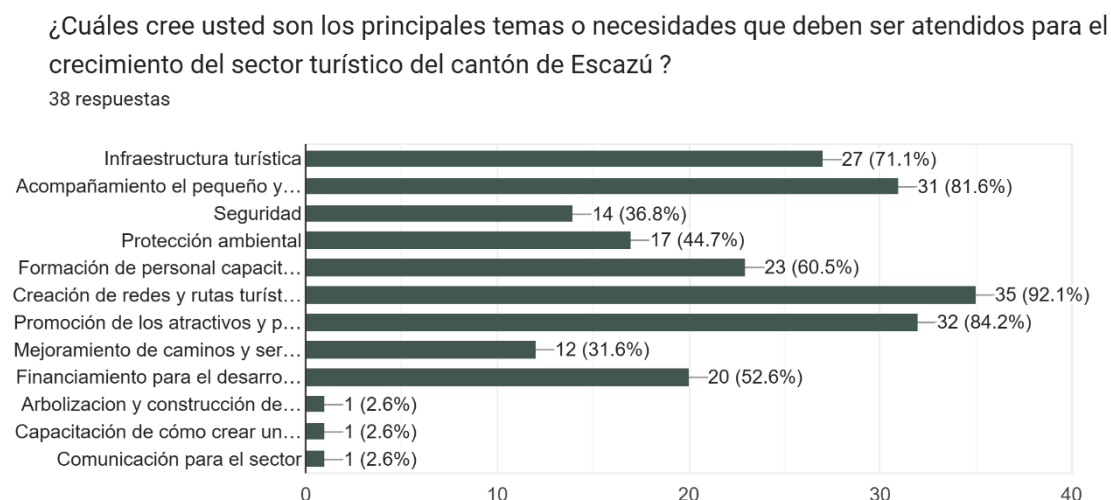


Figura 7. Necesidades para el crecimiento turístico de Escazú según consulta.

Según lo muestra el gráfico anterior, los temas que los entrevistados consideran son las principales necesidades para el crecimiento del sector turístico son 1) La creación de redes y rutas turísticas. 2) Promoción de los atractivos y productos turísticos del cantón. 3) Acompañamiento al pequeño y mediano empresario.

Otra de las consultas realizadas intentó identificar los principales temas en los que les gustaría recibir información. Obteniendo las siguientes respuestas.

¿En que temas o áreas le gustaría y considera necesario recibir capacitación y formación?

34 respuestas

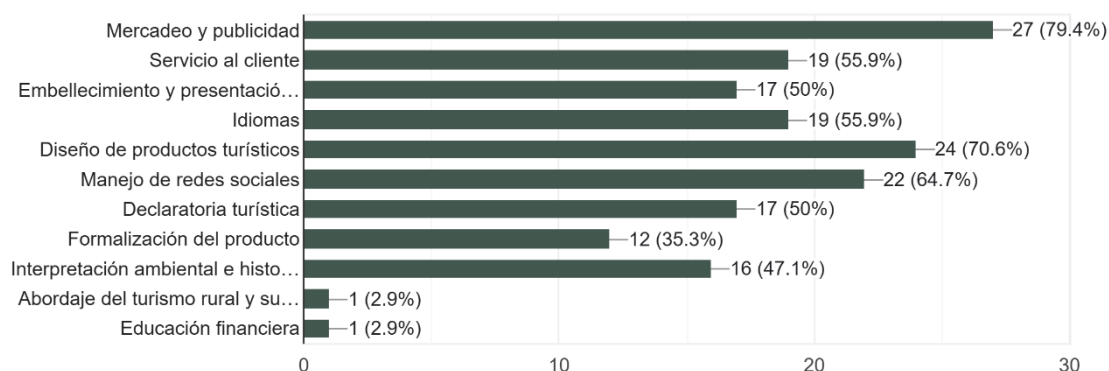


Figura 8. Temas de interés para la formación del sector turístico de Escazu según consulta.

Se identifica de esta forma según lo que el anterior grafico evidencia que los temas donde hay mayor demanda por recibir capacitación son: 1) Mercadeo y publicidad. 2) Diseño de productos turísticos. 3) Manejo de redes sociales. Esto permite de primer momento planificar actividades de formación dirigidas hacia el sector turístico y una forma estratégica para maximizar el uso de los recursos.

De manera general la percepción local que existe en el sector de la actividad turística es positiva, se considera como una actividad con mucho potencial especialmente por la riqueza histórica y cultural y que esto puede ser potenciado a niveles como los desarrollados por otras ciudades latinoamericanas que desarrollan un turismo basado en cultura.

Así mismo los entrevistados aquejan falta de coordinación, pocos canales de comunicación, falta de estrategias o planes de desarrollo y poco apoyo por parte de autoridades. Agradecen los esfuerzos realizados, pero mencionan suelen ser aislados y con falta de un objetivo claro y seguimiento.

3. **Encuentro con actores del sector turístico.** Se genero un espacio de conversación con actores del sector turístico, incluyendo tanto a personas

emprendedoras como representante del sector empresarial, con el fin de conocer su opinión sobre el desarrollo de la actividad turística en el cantón.

En la actividad se desarrolló una agenda que pretendía la validación de resultados de un plan estratégico de turismo, la presentación de la oficina turística de la municipalidad y la generación de un mecanismo de seguimiento del desarrollo de la actividad turística en el cantón.

De esta actividad se puede destacar las opiniones dadas por los participantes, que de una manera general comentaron una gran oportunidad de poder potenciar el turismo en Escazu, conjuntar esfuerzos entre distintos sectores que permita la conformación de una plataforma solida que le de respaldo técnico y de formalidad al sector turístico y comercial como por ejemplo con la creación de una cámara de turismo y comercio.

Se destaca la necesidad de actuar comprometidamente sabiendo que el crecimiento no es para un solo emprendimiento o sub-sector si no que esto es de manera general dirigido a todo el sector turístico y cultural. Se evidencio y manifestó mucho entusiasmo por los presentes sobre el nacimiento de un momento oportuno para el proceso del desarrollo turístico. Para darle continuidad a las ideas propuestas y lo manifestado por los presentes se conformo un grupo de trabajo compuesto por representantes de sub-sectores quienes serán la voz y los representantes para traer y presentar temas particulares y específicos que ayuden al crecimiento de cada uno de los subsectores. La comisión de 2 representantes por subsector donde hay un propietario y un suplente y donde se espera que ambos participen en actividades de planificación y seguimiento, de reuniones mensuales y acciones ejecutivas que favorezcan el crecimiento del sector turístico del cantón.

La conformación de esta comisión de turismo o grupo de trabajo resulto de la siguiente forma y representado por los siguientes subsectores

Subsector	Representante 1	Representante 2
Hospedaje	Daniels Mata (Real Intercontinental)	Denisse Saborio (Hoteles Marriott, Escazu)
Agencia y Tour Operadores	Mariana Badilla (Dynamic DMC)	
Comercio y Servicios	Hazel Chacón (MUVEN)	Alexander Barquero (ASOHEEM)
Cultura y tradiciones	Cristian Delgado León (Transporte el Boyero)	Miguel Hidalgo Romero (Trapiche y Boyero)
ONG	Meylin Chamarro Obregón (CODESE)	Marlen Chacón (Reciclaje)
Gastronomía	Dunia Chacón (La Estrellita)	Cesar Rangel (La Cocoteria)
Lugares temáticos	Ileana Alfaro Mariposario Butterfly Kingdom	Laura Hidalgo (Trapiche de Tite)
Medios de comunicación	Alejandra Ulate (Cooco Estudio)	José Joaquín Cruz (Periódico Escazu)
Instituciones	Hugo Villalobos Gestor Turismo Municipalidad Escazú	
Transporte		

Cuadro 1. Comisión multisectorial de turismo, Escazu. 2024



Figura 9. Fotografía Comisión multisectorial de turismo, Escazu. 2024

Etapa 3: Productos del diagnóstico

La última etapa se enfocará en la elaboración de productos y documentos que integren los hallazgos del diagnóstico, y que permitan definir con mayor claridad las áreas de mejora, los vacíos de información y las acciones necesarias para optimizar la gestión turística del cantón.

Actividades clave:

1. **Herramienta de medición del diagnóstico:** A través de la herramienta de ponderación realizada para el fundamento del diagnóstico, primeramente, se realizó una categorización de la información hallada a lo largo del proceso, la cual iba otorgando un puntaje a cada elemento de medición del diagnóstico que se consideró clave y que debe existir dentro de un destino o región en donde la actividad turística está presente. Para esta medición se contó con la información de evidencia recopilada de los diferentes departamentos municipales y otros actores clave, también de la documentación de procesos realizados, entrevistas, conversaciones y toda aquella información verificada, que permitiera otorgar con criterio un puntaje a los elementos claves del turismo. De esta forma para todos los 7 elementos cada hallazgo otorga un punto hasta un máximo de 3 puntos por elemento. Así mismo, cada elemento se midió en 2 grandes áreas a saber: a) Información documental generada a partir de los procesos previos al diagnóstico y b) Capacidad local para el manejo y desarrollo de la actividad turística. De esta forma cada elemento podía obtener un puntaje para determinar su grado de presencia dentro de la dinámica del sector turístico del cantón, según la escala de medición un puntaje de 0 significa el no registro o presencia del elemento evaluado, 1 evidencia que existe alguna presencia limitada, 2 hay una existencia o presencia moderada y 3 hay una presencia alta o registro satisfactorio del elemento en el sector turístico. En un escenario ideal el puntaje máximo que puede obtener el sector turismo es 42. Concluida la aplicación de esta herramienta

el puntaje final que determina cual es el escenario actual sobre el escenario ideal es de 23. (Ver archivo adjunto: Tabla de medición para el diagnóstico del sector turístico de Escazú)

En segunda instancia se realizó un análisis general para cada uno de los elementos estratégicos de la gestión turística, resumiendo de esta forma la información contenida en la tabla de medición del diagnóstico. A continuación, el resumen del análisis de la información encontrada.

Planificación estratégica: El proceso de diagnóstico realizado ha permitido identificar elementos clave de la planificación estratégica existente en Escazú. La recopilación de información, que incluyó cuestionarios, talleres, entrevistas y visitas de campo, ha proporcionado una base sólida para generar documentación técnica y metodológica confiable. Entre los hallazgos se destaca el plan estratégico de turismo, el cual evidencia una planificación bien estructurada. Este plan ha sido respaldado por la información obtenida durante el diagnóstico, lo que refuerza la credibilidad de la estrategia diseñada.

Sin embargo, uno de los puntos débiles encontrados es la ausencia de un sistema de seguimiento de los procesos. La comunicación entre los actores locales y las autoridades municipales sigue siendo limitada, lo que podría obstaculizar la implementación efectiva de la planificación estratégica. Además, no se cuenta con un documento oficial validado, ni una hoja de ruta que guíe la ejecución de las acciones, lo que deja vacíos de información que deben ser abordados como paso inicial para garantizar el éxito del plan.

Atención y Servicio: Escazú presenta elementos positivos que respaldan la capacidad de atención y servicio al turista. El catálogo de información turística es una herramienta clave que organiza y presenta la oferta turística del cantón, incluyendo productos y servicios de relevancia cultural y turística. Además, la información registrada en el departamento de patentes municipales confirma la existencia de una variedad de servicios importantes para el sector.

Otro aspecto por destacar es la infraestructura básica disponible, que está principalmente en manos del sector privado, así como un grupo significativo de personas con experiencia en atención al cliente. Estos recursos humanos pueden ser aprovechados para mejorar la calidad del servicio turístico en la región. No obstante, se requieren mayores inversiones en infraestructura y capacitación para fortalecer la atención y los servicios del sector, asegurando que estén a la altura de las expectativas de los turistas.

Participación del emprendedor o empresario turístico: El análisis realizado a través de las hojas de control de asistencia y las actividades de participación en espacios dedicados a emprendedores ha mostrado que el sector privado local muestra interés en participar activamente en el desarrollo turístico. Se ha observado una participación destacada de empresarios del sector gastronómico tradicional, así como aquellos involucrados con las tradiciones culturales del cantón. Sin embargo, se ha percibido una participación más reservada por parte de otros sectores como el hospedaje, operadores turísticos y actividades temáticas.

Aunque existe interés en la participación, es necesario fomentar mayor involucramiento del sector privado, ofreciendo más espacios y oportunidades para que esta participación sea constante y tenga un impacto positivo en los objetivos de desarrollo turístico del cantón.

Coordinación interinstitucional: La coordinación interinstitucional ha sido una de las áreas con mayores deficiencias, ya que la comunicación y colaboración con otras instituciones clave para el desarrollo turístico ha sido limitada. Aunque recientemente se han realizado intercambios de información con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), al momento de este diagnóstico no se ha registrado una colaboración sostenida con otras entidades que puedan apoyar en el desarrollo del sector.

La falta de coordinación interinstitucional representa un desafío importante, ya que la colaboración con organismos nacionales y regionales es esencial para facilitar procesos, tanto a corto como a largo plazo. Estas instituciones pueden ofrecer valioso apoyo en áreas como capacitación, asistencia técnica, recursos y respaldo para la implementación de proyectos turísticos.

Rol del sector privado empresarial: La integración del sector privado en la estrategia de desarrollo turístico, ha sido limitada hasta el momento. La documentación disponible revela algunas propuestas interesantes, como la creación de rutas culturales y gastronómicas que fomentan la integración del cantón, pero la participación empresarial sigue siendo restringida. La dinámica empresarial en Escazú tiene un alto potencial para fortalecer el desarrollo turístico, y es crucial que se promuevan procesos que maximicen el aprovechamiento de los recursos locales. El sector privado, especialmente las empresas turísticas ya establecidas, tiene la capacidad de desempeñar un papel clave en el posicionamiento del cantón como un destino turístico importante.

Recursos disponibles: En términos de recursos, se han identificado algunos elementos valiosos, aunque limitados, que pueden contribuir al crecimiento del sector turístico. La Oficina de Gestión Turística es un recurso clave, ya que tiene la misión de impulsar el desarrollo de la actividad turística y apoyar a pequeños y medianos emprendedores locales. Además, la existencia de una considerable cantidad de emprendimientos turísticos en Escazú es un activo importante, ya que estos proyectos contribuyen a la oferta y diversidad de servicios turísticos en la región.

Sin embargo, es esencial que se identifiquen y gestionen más recursos para asegurar el desarrollo sostenible del sector turístico. Estos recursos deben ser tanto internos como externos, y deben considerarse desde la fase de planificación para prever posibles escenarios y evitar imprevistos.

Manejo de la Información: El manejo adecuado de la información es crucial para el éxito del desarrollo turístico de Escazú. Durante el proceso de diagnóstico, se identificaron elementos clave como catálogos digitales, material audiovisual y medios de difusión que pueden jugar un papel fundamental en la promoción y visibilidad del cantón. Sin embargo, una de las principales deficiencias detectadas es que la información generada no se ha utilizado de manera efectiva para socializar y promover los recursos turísticos del cantón.

Es necesario que el manejo de la información evolucione, garantizando que los productos y servicios turísticos de Escazú sean accesibles para los mercados nacionales e internacionales. La correcta utilización de los recursos informativos es esencial para facilitar el acceso de los turistas a los atractivos del cantón y promover el crecimiento del sector.

2. **Análisis FODA:** Durante el análisis de la documentación y el trabajo de campo, se identificaron una serie de información que permitió ir evidenciando las fortalezas, las amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene el sector turístico. Este análisis se realizó sobre todas las áreas, tanto documentales, administrativas, de infraestructura, coordinación, participación interinstitucional, oferta, mercadeo, capacidad local y otras áreas del que hacer turístico. A continuación, se presenta la información obtenida con el análisis FODA del sector turístico de Escazu.

Elementos para el análisis FODA				
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
a	Diversidad de emprendimientos turísticos	Implementación del plan de desarrollo turístico	Desactualización de la información	Falta de sostenibilidad en el crecimiento turístico
b	Apoyo de la municipalidad y colaboración institucional	Fortalecimiento de alianzas público-privadas	Deficiencias en infraestructura	Competencia de destinos turísticos cercanos

c	Reconocimiento del sector ecoturístico	Aprovechamiento de las zonas naturales	Falta de coordinación entre actores	Desafíos regulatorios y administrativos
d	Iniciativas de promoción y desarrollo cultural	Mejorar la promoción y visibilidad del Destino	Limitada accesibilidad y servicios para personas con discapacidad	Inestabilidad económica o social
e	Plan estratégico de turismo	Fortalecer la cooperación interinstitucional	Falta de herramientas de implementación y evaluación	Riesgos económicos y sociales
f	Enfoque en el Turismo Sostenible	Aprovechamiento de la Tecnología para la Interacción	Poca participación en estrategias nacionales	Falta de infraestructura turística adecuada
g	Catálogo de emprendimientos locales	Desarrollo de nuevas rutas turísticas	Limitada cantidad declaratorias turísticas	Inestabilidad en la coordinación institucional
h	Reconocimiento al Potencial Cultural	Posicionamiento como destino turístico nacional e internacional	Participación limitada del sector privado	Desigualdad en la distribución de recursos
i	Registro de los procesos		Recursos limitados	Cambio en las preferencias del turista
j	Accesibilidad y proximidad a la capital		Deficiencias en el manejo de la información	
k	Infraestructura básica y talento humano			

Cuadro 2. Temas identificados con análisis FODA. 2024

Fortalezas

- a) **Diversidad de emprendimientos turísticos:** Escazú cuenta con una amplia variedad de iniciativas turísticas, desde hoteles, agencias de viajes, hasta restaurantes con declaratoria turística, lo que facilita el desarrollo de un turismo diversificado.

- b) **Apoyo de la municipalidad y colaboración institucional:** Se está realizando un esfuerzo participativo por parte de la municipalidad, que ha involucrado a diferentes actores locales y departamentos clave como Gestión Económica Social, Gestión Ambiental, Desarrollo Cultural, y Despacho de la alcaldía, lo cual puede favorecer la creación de estrategias conjuntas para el desarrollo del sector.
- c) **Reconocimiento del sector ecoturístico:** La presencia de zonas naturales como los Cerros de Escazú ofrece un gran potencial para el ecoturismo, apoyado por la información obtenida a través de visitas a puntos clave y el interés de mejorar la gestión del sitio.
- d) **Iniciativas de promoción y desarrollo cultural:** Existe un interés activo en promover la cultura local y las tradiciones a través de rutas turísticas y la creación de un mercado artesanal, lo cual podría fortalecer la identidad turística del cantón.
- e) **Planificación estratégica:** La propuesta inicial del Plan Estratégico de Turismo para Escazú establece una dirección clara para el desarrollo turístico, con seis ejes estratégicos que permiten enfocar esfuerzos en áreas clave como cooperación intersectorial, promoción y visibilidad, y desarrollo de la infraestructura turística.
- f) **Enfoque en el Turismo Sostenible:** El Plan de Desarrollo Municipal 2025-2029 incluye como objetivo estratégico el impulso al turismo sostenible, lo cual sugiere que el crecimiento turístico sea responsable y a largo plazo.
- g) **Catálogo de emprendimientos locales:** Escazú cuenta con un catálogo detallado de emprendimientos turísticos que abarca diferentes sectores (gastronómicos, hospedaje, actividades culturales, etc.), lo que puede permitir a los turistas conocer la oferta local y facilita la promoción de los negocios.

- h) **Reconocimiento al Potencial Cultural:** Escazú tiene un rico patrimonio cultural y natural que puede ser aprovechado como atractivo turístico, desde la oferta gastronómica hasta las rutas artísticas y culturales.
- i) **Registro de los procesos:** La información sobre los recursos turísticos está bien organizada y documentada, lo que facilita la planificación y la implementación de iniciativas turísticas efectivas. Esto incluye planes estratégicos respaldados por datos técnicos y metodológicos confiables.
- j) **Accesibilidad y proximidad a la capital:** La cercanía de Escazú con la capital facilita el acceso tanto a turistas nacionales como internacionales. Esta ubicación estratégica es un atractivo para los visitantes que buscan destinos cercanos con una oferta de servicios y productos diferenciados.
- k) **Infraestructura básica y talento humano:** El cantón cuenta con infraestructuras básicas y moderna y una fuerza laboral calificada en atención al cliente, lo que representa una ventaja para la atención y servicio a los turistas.

Oportunidades

- a) **Implementación del Plan de Desarrollo Turístico:** El trabajo ya realizado en la creación de un plan estratégico para el sector turístico del cantón representa una oportunidad clave para consolidar y profesionalizar el sector lo que permitirá a su vez una organización de la oferta turística, facilitando la información a los visitantes y contribuyendo a la visibilidad de los productos locales.
- b) **Fortalecimiento de alianzas público-privadas:** Las mesas de trabajo y consultas permiten identificar áreas de colaboración entre el sector público y privado, lo cual podría facilitar la implementación de proyectos conjuntos que mejoren la infraestructura y los servicios turísticos.
- c) **Aprovechamiento de las zonas naturales:** La mejora en el manejo de la zona protectora de los Cerros de Escazú y otras áreas naturales podría

atraer a un mayor número de turistas interesados en el ecoturismo y el turismo sostenible.

- d) **Mejorar la promoción y visibilidad del destino:** Existe un espacio significativo para aumentar la visibilidad de Escazú a nivel nacional e internacional. A través de la implementación de las tácticas de promoción definidas en el Plan Estratégico, se pueden mejorar las campañas de mercadeo para atraer más turistas.
- e) **Fortalecer la cooperación interinstitucional:** El trabajo conjunto con actores nacionales e internacionales, como el ICT, Canatur, y entidades de turismo rural comunitario, puede abrir puertas a nuevos recursos, conocimientos y colaboración, mejorando la calidad y el alcance de las actividades turísticas locales.
- f) **Aprovechamiento de la tecnología para la interacción:** El catálogo de emprendimientos turísticos puede beneficiarse de una actualización que aproveche las herramientas tecnológicas, como aplicaciones móviles o sitios web interactivos, para facilitar la interacción con los turistas y mejorar la experiencia.
- g) **Desarrollo de nuevas rutas turísticas:** Con la creación de nuevas rutas artísticas y culturales, Escazú tiene la oportunidad de diversificar su oferta turística, lo que atraerá a un público más amplio. Además, las propuestas de rutas gastronómicas pueden fortalecer la identidad del cantón, promover la colaboración entre empresarios locales y atraer a diferentes tipos de turistas interesados en experiencias auténticas.
- h) **Posicionamiento como destino turístico nacional e internacional:** La riqueza cultural y natural de Escazú presenta una oportunidad para posicionar al cantón como un destino turístico único en Costa Rica. Esto puede contribuir a aumentar la llegada de turistas y promover su visibilidad internacional.

Debilidades

- a) **Desactualización de la información:** La información obtenida de la Oficina de Patentes y otros actores clave no está actualizada, lo que dificulta un diagnóstico preciso sobre la realidad actual de los emprendimientos turísticos y la cantidad de establecimientos con declaratoria turística.
- b) **Deficiencias en infraestructura:** Existen importantes deficiencias en la infraestructura turística, especialmente en los puntos de acceso a zonas protegidas como los Cerros de Escazú, donde no hay señalización adecuada, zonas de parqueo, ni puntos de información para los visitantes.
- c) **Falta de coordinación entre actores:** Aunque se han realizado esfuerzos para promover la colaboración, aún se percibe una falta de coordinación y comunicación entre los actores locales, lo que podría frenar el desarrollo de iniciativas conjuntas.
- d) **Limitada accesibilidad y servicios para personas con discapacidad:** La infraestructura pública y privada no cumple con las normativas de accesibilidad, lo que puede excluir a ciertos segmentos de turistas.
- e) **Falta de herramientas de implementación y evaluación:** El Plan Estratégico de Turismo carece de un marco metodológico claro, con una asignación de presupuesto, actores responsables y plazos de ejecución bien definidos. Esto puede afectar la capacidad de llevar a cabo las iniciativas de manera efectiva.
- f) **Poca participación en estrategias nacionales:** El cantón de Escazú tiene una baja participación en las iniciativas y estrategias turísticas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), lo que limita su visibilidad y la posibilidad de acceder a apoyo y recursos para su desarrollo.
- g) **Limitada cantidad de declaratorias turísticas:** Escazú tiene pocas declaratorias turísticas formales, lo que afecta su posicionamiento dentro de los mapas turísticos nacionales y reduce su acceso a beneficios derivados de estas certificaciones.

- h) **Participación limitada del sector privado:** Aunque hay interés en la participación del sector privado, especialmente en áreas como gastronomía y cultura, la participación de otros sectores clave (como el hospedaje y los tour operadores) sigue siendo baja. Esto podría limitar el desarrollo integral del sector turístico.
- i) **Recursos limitados:** Aunque existen algunos recursos clave, como la Oficina de Gestión Turística, estos son limitados y deben ser complementados con más inversiones, recursos humanos y apoyo externo para garantizar el crecimiento sostenible del turismo en el cantón.
- j) **Deficiencias en el manejo de la información:** La información turística generada en el cantón no se ha utilizado de manera efectiva para promover los recursos turísticos ni para facilitar la accesibilidad a los mismos. Esto limita la capacidad de atraer turistas de manera eficiente.

Amenazas

- a) **Falta de sostenibilidad en el crecimiento turístico:** La alta concentración de actividades turísticas en ciertas áreas del cantón, como los Cerros de Escazú, podría generar impactos negativos en el medio ambiente si no se implementan medidas adecuadas de gestión y sostenibilidad.
- b) **Competencia de destinos turísticos cercanos:** Escazú enfrenta la competencia de otros destinos turísticos establecidos en Costa Rica que ya cuentan con un reconocimiento más amplio, lo que puede dificultar la captación de turistas si no se mejora la promoción y diferenciación de su oferta.
- c) **Desafíos regulatorios y administrativos:** Las propuestas para simplificar trámites y procesos administrativos son fundamentales para fomentar el crecimiento del sector, pero la lentitud, complejidad en la implementación o la falta de conocimiento de las personas sobre cómo proceder ante estas reformas podría ser una barrera para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

- d) **Inestabilidad económica o social:** Cualquier situación económica o social adversa a nivel local, nacional o global podría afectar negativamente el flujo de turistas hacia Escazú, así como las inversiones en el sector.
- e) **Riesgos económicos y sociales:** La dependencia de un turismo sostenible puede verse amenazada por cambios económicos o políticas que afecten la capacidad de los emprendimientos turísticos locales de adaptarse o sobrevivir a crisis económicas o sociales.
- f) **Falta de infraestructura turística adecuada:** Aunque se está trabajando en mejorar la infraestructura turística, aún existen retos en términos de sostenibilidad, innovación y adaptabilidad de los servicios turísticos frente a las necesidades del mercado.
- g) **Inestabilidad en la coordinación institucional:** La falta de coordinación y colaboración entre las diversas instituciones clave para el desarrollo del turismo puede retrasar el avance de los proyectos turísticos y generar incertidumbre en los empresarios y emprendedores locales.
- h) **Desigualdad en la distribución de recursos:** La concentración de recursos y esfuerzos en ciertas áreas del cantón, sin una planificación adecuada, puede generar disparidades en el desarrollo turístico y limitar las oportunidades de crecimiento en otras zonas del cantón.
- i) **Cambio en las preferencias del turista:** Los cambios en las tendencias y preferencias de los turistas, como el aumento del ecoturismo o el turismo digital, pueden representar una amenaza si Escazú no se adapta rápidamente a estas nuevas demandas. Esto podría hacer que el destino pierda relevancia frente a otras opciones más innovadoras o especializadas.

El análisis FODA muestra que Escazú tiene un gran potencial turístico gracias a su diversidad de emprendimientos y su rica oferta cultural y natural. Sin embargo, enfrenta retos significativos relacionados con la falta de información actualizada, infraestructura deficiente y la necesidad de una mayor coordinación entre los

actores locales. Las oportunidades radican en la implementación de planes estratégicos, la promoción del ecoturismo y la mejora de la infraestructura, mientras que las amenazas incluyen los riesgos asociados con la sostenibilidad y la competencia externa. La clave será gestionar estas fortalezas y oportunidades mientras se abordan de manera efectiva las debilidades y amenazas.

El turismo en el cantón de Escazú tiene un gran potencial debido a sus atributos culturales, naturales y su cercanía con áreas clave. Sin embargo, para que el sector pueda prosperar de manera sostenible, es fundamental que se fortalezcan las estrategias de promoción, se articulen mejor los esfuerzos interinstitucionales, y se resuelvan las debilidades estructurales dentro del plan estratégico. Mejorar la infraestructura, simplificar trámites y regularizaciones, así como crear mecanismos claros para la evaluación de los avances, son pasos clave para convertir a Escazú en un destino turístico reconocido a nivel nacional e internacional.

Es indispensable el compromiso que los distintos actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística para aprovechar oportunidades que fueron identificadas en este análisis FODA. Además, se debe superar las debilidades, como la falta de seguimiento en la planificación estratégica y la escasa participación del sector privado. Además, es fundamental fortalecer la colaboración interinstitucional y mejorar el manejo de la información turística. A través de una estrategia integral que involucre a todos los actores locales, Escazú podría consolidarse como un destino turístico de referencia en la región.

3. **Directorio de emprendimientos turísticos:** A partir de los datos recabados, se elaboró un directorio de emprendimientos turísticos del cantón, ordenando la información existente para reflejar con mayor precisión la oferta turística actual. Este directorio consiste en una base de datos que reúne información general de cada emprendimiento, empresa o proyecto identificado que tenga afinidad con la actividad turística y que permita contar con una fuente de consulta rápida de toda la composición sectorial turística. El directorio cuenta con información como el nombre de la

empresa, persona encargada o de contacto, teléfonos, correo, sitio web, ubicación, redes sociales, tiempo de operación, servicios que ofrece, horarios y otra información complementaria. Además, dentro del directorio se han creado categorías y subcategorías donde cada emprendimiento o empresa es agrupado según el tipo de servicio que ofrece. Este directorio servirá como una herramienta clave para promover a los emprendedores locales, permitiendo a partir de esto generar material de promoción, para la planificación y el establecimiento de una estructura ordenada de gestión del sector turístico de Escazú. El directorio cuenta hasta el momento con la información procesada de 44 sitios tanto pequeños emprendimientos como empresas del sector, sin embargo, esta es una herramienta en construcción, por lo que este número estará en constante cambio. (Ver archivo adjunto: Directorio turístico de Escazú)

4. **Mapa virtual:** Se desarrollaron un mapa virtual el cual muestra los emprendimientos y empresas turísticas del cantón. Este mapa contiene información básica sobre cada sitio, como su ubicación, tipo de servicio, horarios de atención y contacto. Esta herramienta será útil tanto para los turistas como para los propios gestores del turismo, quienes necesiten poder acceder rápidamente a información de algún sitio turístico con algún interés común, ayudando a promover la oferta local de manera accesible y atractiva. (Para acceder al mapa utilice el siguiente link: https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1bP2Hah-31KZOCFzaeuQ8e-Z_6_OafYc&ll=9.91556180386812%2C-84.12766300313302&z=14)

5. Mapeo de actores dentro del sector turístico de Escazú

En el sector turístico, los actores juegan un papel clave en el desarrollo y ejecución de proyectos de manera coordinada y participativa; para el alcance de los objetivos es fundamental el rol que cada actor juega, así mismo la gestión sobre el turismo involucra una amplia gama de instituciones, empresas y organizaciones que trabajan juntas por promover

el destino, garantizar la calidad de los servicios, rescatar las raíces culturales y tradicionales y proteger el entorno natural. Como parte del análisis hecho para el sector turístico de Escazú, se hizo un mapeo de actores que pueden de diferente forma participar en la gestión turística coordinada, los actores identificados fueron agrupados por categorías y se definió el rol o papel que cada una juega dentro de la dinámica turística.

Actores para el desarrollo del sector turístico de Escazú			
Turismo	Instituciones	Privado	ONGs
Sector gastronómico	ICT	ACOPROT	CODECE
Hoteles y sitios de hospedaje	Municipalidad Escazú	Cámara de Experiencia rurales	Fund. Parques Nacionales
Agencia y tour operadores	M. Cultura Juventud	ACOT	CRUSA
Sitios temáticos	SINAC	Red Empresarial Escazú	
Sector cultural	Universidades Carreras Turismo	Universidades Carreras Turismo	
Transporte	CANATUR	Texas TEC	
	INA	Medios de difusión	

Cuadro 3. Actores identificados para el desarrollo turístico de Escazú

a) Instituto Costarricense de Turismo (ICT): Es la principal entidad encargada de la promoción, regulación y desarrollo del turismo en Costa Rica. El ICT trabaja en el posicionamiento del país como un destino turístico internacional, gestiona campañas de marketing, desarrolla y facilita espacios de formación para el sector, facilita la inversión en infraestructura y vela por el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios turísticos.

b) Municipalidad de Escazú: La municipalidad desempeña un rol importante en la gestión de recursos locales, como la infraestructura urbana, el ordenamiento territorial, la seguridad y la promoción del desarrollo turístico en su cantón. También gestiona la planificación y ejecución de eventos, ferias y actividades culturales que atraen a turistas.

c) Ministerio de Cultura y Juventud: Este ministerio se encarga de la preservación y promoción de la cultura costarricense, apoyando el desarrollo de actividades culturales y artísticas que enriquecen la oferta turística del país. Promueve el acceso a las artes y la cultura como atractivo turístico, y coordina eventos y festivales de relevancia cultural.

d) Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC): El SINAC es responsable de la administración de las áreas protegidas del país, como parques nacionales, reservas biológicas y refugios de vida silvestre. Protege la biodiversidad y coordina la sostenibilidad del ecoturismo, promoviendo el desarrollo de actividades turísticas responsables y que respeten el medio ambiente.

e) Universidades con carreras en turismo: Las universidades ofrecen formación académica en turismo, preparando a futuros profesionales para desempeñarse en diversas áreas del sector. Además, algunas universidades están involucradas en investigaciones sobre sostenibilidad y desarrollo turístico, así como en la creación de políticas públicas para el sector.

f) Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica (CANATUR): CANATUR es la principal organización gremial del sector turístico en Costa Rica. Representa y defiende los intereses de las empresas turísticas del país, trabajando en la mejora de políticas públicas, promoviendo la calidad en los servicios turísticos y fomentando la cooperación entre los actores del sector.

g) Instituto Nacional de Aprendizaje (INA): El INA ofrece formación técnica en áreas clave del turismo, como la atención al cliente, guías turísticos, hotelería y gastronomía. Juega un papel clave en la capacitación y profesionalización de la mano de obra en el sector turístico.

h) Sector Gastronómico: El sector gastronómico es fundamental para ofrecer una experiencia completa a los turistas. Restaurantes, bares y empresas de catering aportan a la diversidad y riqueza cultural de Costa Rica, sirviendo tanto platos tradicionales como opciones de cocina internacional.

i) Hoteles y Sitios de Hospedaje: Los hoteles y otros tipos de alojamiento (como eco-lodges, hostales, etc.) son un componente esencial para recibir y hospedar a los turistas. Ofrecen una variedad de servicios y experiencias, desde opciones económicas hasta de lujo, que facilitan la estadía y el disfrute del país.

j) Agencias y Tour Operadores: Las agencias de viajes y los tour operadores organizan, promocionan y venden paquetes turísticos que incluyen transporte, alojamiento, actividades y visitas guiadas. Son esenciales para facilitar la experiencia del turista, ofreciendo itinerarios personalizados y servicios de calidad.

k) Sitios Temáticos: Los sitios temáticos, como parques de aventura, zoológicos, parques de agua, o sitios históricos, ofrecen experiencias únicas que enriquecen la oferta turística, atrayendo a diferentes tipos de turistas, desde familias hasta viajeros de aventura.

l) Sector Cultural: El sector cultural involucra actividades, eventos, festivales y tradiciones que resaltan la identidad y patrimonio cultural de Costa Rica. Este sector atrae a turistas interesados en la historia, las artes, la música y las tradiciones costarricenses.

m) Transporte: Las empresas de transporte son cruciales para el movimiento de turistas dentro del país. Esto incluye transporte público, taxis, buses, empresas de alquiler de vehículos, vuelos nacionales e internacionales, y transportes para actividades turísticas.

n) Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT): ACOPROT es una organización que agrupa a profesionales del turismo en Costa Rica, promoviendo la capacitación, el desarrollo profesional y la ética en la industria, al mismo tiempo que representa los intereses de los profesionales ante las autoridades.

ñ) Cámara de Experiencias Rurales: Esta cámara agrupa a los actores involucrados en el turismo rural, promoviendo las actividades turísticas en áreas

rurales que permiten a los turistas experimentar la vida local, la naturaleza, las tradiciones agrícolas y la cultura costarricense.

o) Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT): ACOT agrupa a los operadores turísticos en Costa Rica, abogando por la mejora continua en la calidad de los servicios y promoviendo el desarrollo del turismo sostenible, en especial en áreas relacionadas con ecoturismo y turismo de aventura.

p) Red de Responsabilidad Socioempresarial de Escazú (RSE): La Red de Responsabilidad Social Empresarial en el cantón de Escazú podría desempeñar un rol crucial en el desarrollo y sostenibilidad del sector turístico local. Su rol estaría orientado a fomentar prácticas empresariales responsables y sostenibles dentro de la industria turística, que contribuyan tanto al bienestar social como al cuidado del medio ambiente. Además, puede ayudar a conectar a los actores locales con turistas y otros sectores del turismo.

q) Universidades con Carreras en Turismo: Este punto se repite en el listado. Las universidades con programas en turismo capacitan a los futuros profesionales del sector, preparando a los estudiantes en áreas como administración turística, ecoturismo, marketing y gestión de recursos turísticos.

r) Texas TEC: Texas TEC, una organización educativa, puede ofrecer formación técnica y profesional en áreas vinculadas al turismo, incluyendo el uso de tecnologías y la mejora de procesos turísticos. Podría colaborar en la capacitación de personal y en la mejora de la competitividad del sector.

s) Medios de Difusión: Los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, son fundamentales para promocionar el turismo. Incluyen la publicidad en medios, blogs, influenciadores y redes sociales que ayudan a crear visibilidad para el destino turístico, atraer turistas y mantener la reputación internacional de Costa Rica.

t) **CODECE (Comité de Desarrollo Comunal de Escazú):** CODECE trabaja en proyectos de desarrollo local que pueden involucrar la mejora de infraestructuras turísticas, la promoción de la cultura local y la sostenibilidad en Escazú, contribuyendo al desarrollo turístico regional.

u) **Fundación Parque Nacionales:** Esta fundación apoya la conservación de los parques nacionales y otras áreas protegidas, colaborando en la gestión y sostenibilidad de los recursos naturales, lo que permite que el turismo ecológico y de naturaleza se desarrolle de manera responsable.

v) **CRUSA (Fundación Costa Rica – Estados Unidos):** CRUSA apoya iniciativas de desarrollo económico y sostenible en Costa Rica, incluyendo proyectos turísticos enfocados en la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Colabora con actores del sector turístico para mejorar la competitividad y la sostenibilidad en el país.

Cada uno de estos actores puede desempeñar un rol esencial en la construcción y sostenibilidad del sector turístico en Escazu, contribuyendo a la creación de experiencias de calidad para los turistas y al fortalecimiento de la industria turística en su conjunto.

6. Temas para la formación continua del sector turístico.

Basado en los hallazgos hechos a lo largo del análisis, con la ayuda de fuentes documentales y considerando las necesidades identificadas en el análisis FODA sobre el sector turístico y a través de consultas directas a distintos actores locales, se generó una lista de grandes temas necesarios para la formación en la actividad turística y su fortalecimiento. Esta formación es clave para garantizar la calidad de los servicios y la sostenibilidad del sector, por eso se pretende una formación continua para los distintos actores involucrados y personas responsables de la gestión en esta disciplina. Algunos de los temas fundamentales que deben

abordarse en la capacitación de los profesionales del turismo incluyen tanto aspectos técnicos como estratégicos, sociales y ambientales. A continuación, la lista de temas propuestos para la formación continua del sector turístico del cantón de Escazú.

a) Gestión y administración turística:

-Planificación y gestión de destinos turísticos: Estrategias para la planificación de destinos, desarrollo de productos turísticos, manejo de la demanda y la oferta, y promoción de destinos.

-Gestión de empresas turísticas: Administración de hoteles, agencias de viajes, touroperadores, restaurantes y otras empresas turísticas. Incluye el control de costos, finanzas y gestión operativa.

-Marketing turístico: Estrategias de marketing aplicadas al turismo, promoción de destinos y servicios turísticos, manejo de redes sociales, publicidad, y posicionamiento de la marca turística.

b). Atención al cliente y hospitalidad:

-Calidad en el servicio: Formación en la atención y servicio al cliente, incluyendo la empatía, el trato personalizado, la resolución de conflictos, y cómo superar las expectativas del turista.

-Hospitalidad: Competencias para trabajar en la industria hotelera, asegurando una experiencia positiva para los huéspedes en todos los aspectos de su estancia, desde la recepción hasta el check-out.

c) Ecoturismo y turismo sostenible:

-Principios de sostenibilidad en el turismo: Educación sobre cómo crear y gestionar productos turísticos que respeten el medio ambiente, promuevan la conservación de los recursos naturales y fomenten prácticas de turismo responsable.

- Turismo de naturaleza y conservación: Formación en la gestión de actividades turísticas en áreas naturales y parques nacionales, respetando la biodiversidad y las normas de conservación.

- Certificaciones y normativas sostenibles: Conocimiento de estándares y certificaciones internacionales como el Sello Verde, que acreditan a los destinos y empresas turísticas que implementan prácticas sostenibles.

d) Cultura y patrimonio:

- Valoración del patrimonio cultural: Formación en la protección y promoción de la cultura local y las tradiciones, asegurando que el turismo no solo sea económico, sino que también respete las identidades culturales de las comunidades.

- Turismo cultural: Desarrollo de productos turísticos relacionados con la historia, arte, música, gastronomía y festividades locales, promoviendo experiencias auténticas para los visitantes.

e) Turismo accesible e inclusivo:

- Turismo para personas con discapacidades: Capacitación sobre cómo hacer que los servicios turísticos sean accesibles para personas con diferentes tipos de discapacidades, asegurando que el destino y las actividades sean inclusivas.

- Diversidad en el turismo: Sensibilización sobre la importancia de promover un turismo que sea inclusivo para todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, religión, etc.

f) Turismo de aventura y actividades al aire libre:

- Gestión de actividades de aventura: Formación en la organización y seguridad de actividades turísticas de aventura, como caminatas, rafting, ciclismo, observación de aves, entre otras.

-Seguridad y riesgos en actividades turísticas: Instrucción sobre cómo identificar y gestionar los riesgos asociados a las actividades turísticas, especialmente en ecoturismo o deportes extremos.

g) Innovación tecnológica y digitalización:

-Tecnologías aplicadas al turismo: Uso de herramientas tecnológicas para la gestión de reservas, análisis de datos, marketing digital, realidad aumentada (AR), y aplicaciones móviles en el sector turístico.

-Estrategias digitales y redes sociales: Cómo usar plataformas digitales como redes sociales, blogs, sitios web y otros medios para promocionar servicios turísticos y atraer turistas internacionales.

h) Turismo gastronómico:

-Gastronomía local e internacional: Formación en la preparación y promoción de la gastronomía local como parte de la oferta turística, incluyendo la creación de experiencias culinarias que resalten la cultura local.

-Turismo de vino y gastronomía de lujo: Capacitación en la organización de tours de vino, eventos gastronómicos y otros productos turísticos que destaquen la gastronomía y el turismo de lujo.

i) Gestión de la infraestructura turística:

-Desarrollo de infraestructuras turísticas: Diseño, planificación y construcción de infraestructuras turísticas como hoteles, restaurantes, centros de interpretación y otras instalaciones necesarias para el sector.

-Manejo del transporte turístico: Formación en la gestión del transporte turístico, que incluye desde la logística de transporte público hasta el transporte privado para turistas.

j) Legislación y ética turística:

-Normativas legales del turismo: Conocimiento de las leyes y regulaciones nacionales e internacionales que afectan al sector, incluidas las relacionadas con la protección del medio ambiente, los derechos de los trabajadores, y los derechos del consumidor.

-Ética en el turismo: Formación en prácticas éticas dentro del sector, incluyendo el respeto a las culturas locales, la equidad, el trato justo a los empleados y la gestión responsable de los recursos.

k) Gestión de crisis y resiliencia en el turismo:

-Gestión de crisis turísticas: Capacitación en cómo manejar crisis que afectan al sector turístico, como desastres naturales, pandemias o crisis económicas, y cómo el sector puede adaptarse y recuperarse de estas situaciones.

-Resiliencia del sector: Formación en la creación de un sector turístico resiliente, capaz de adaptarse a los cambios y mantener la sostenibilidad en tiempos de incertidumbre.

l) Comunicación y relaciones públicas en turismo:

Relaciones públicas y marketing de destinos: Formación en la creación de una imagen de marca para destinos turísticos, y cómo comunicar de manera efectiva los atractivos y ventajas de un destino a nivel nacional e internacional.

Manejo de crisis comunicacionales: Instrucción sobre cómo gestionar situaciones de crisis que puedan afectar la reputación de un destino o empresa, como comentarios negativos en redes sociales, accidentes turísticos o eventos no deseados.

Conclusiones y recomendaciones

El proceso de la elaboración del diagnóstico de la actividad turística del cantón del Escazú permitió conocer las distintas realidades que enmarca a este sector, brinda diversa información clave para poder identificar las fortalezas claves y las

oportunidades de mejora para el crecimiento, identifica los espacios de mejorar y donde deben descargarse esfuerzos para el mejoramiento de la oferta, además brinda una visión de hacia dónde se quiere llegar y los actores que pueden sumar desde diferentes frentes.

Algunas de las situaciones generales encontradas brindas conclusiones importantes que deben considerarse en los futuros pasos que se vayan a dar en materia de gestión turística, por ejemplo, se identificó la falta de un espacio en la agenda anual cantonal que permita la promoción del sector turístico a nivel nacional e internacional. Esto resalta la necesidad de desarrollar una feria turística anual que ofrezca a emprendedores y empresarios del sector una plataforma para presentar los atractivos y las opciones que el cantón tiene para ofrecer y que permita a las agencias y promotores turísticos conocer de manera directa los atractivos locales.

Por otro lado, se debe reflexionar sobre la falta de un reglamento o protocolo de buenas prácticas que regule la actividad turística, lo que dificulta la construcción de un modelo turístico claro y definido. Actualmente, la actividad turística no está regulada conforme a la identidad del cantón, ni se tiene claridad sobre las actividades paralelas que pueden o no desarrollarse dentro del mismo. Contar con un reglamento permite el ordenamiento, la participación integrada y la creación de una doctrina de contribución por querer actuar formalmente en todos los niveles de la actividad turística.

Además, se identificó la falta de ordenamiento de la actividad turística en la zona protectora Cerros de Escazú, puesto a que no existe una normativa estricta que regule la actividad turística, lo que pone en riesgo tanto el patrimonio y recurso natural como la integridad física de los visitantes. Es necesario coordinar con los actores involucrados en la gestión del sitio para crear mecanismos de regulación y ordenamiento del turismo en esta área.

Otro punto identificado por el diagnóstico es la ausencia de un protocolo ante emergencias en el sector turístico que involucre a los actores de este sector. Es fundamental desarrollar pautas claras sobre cómo actuar ante emergencias de cualquier tipo, como terremotos, deslizamientos, incendios, o incluso eventos como la pandemia del COVID-19.

Así mismo se pudo evidenciar la falta de un espacio de participación para la planificación y coordinación del turismo, ya que se cuenta con un ente que agrupe a los representantes de los distintos subsectores turísticos del cantón, lo que impide una adecuada coordinación y planificación. Crear una figura de participación permitirá que todos los actores del sector tengan voz y contribuyan en la construcción de estrategias turísticas.

También, a través del proceso de elaboración del diagnóstico, queda en evidencia que existe un conocimiento limitado entre los actores del sector turístico sobre los productos complementarios que podrían generar encadenamientos productivos, lo que fortalecería la oferta turística del cantón. Es necesario fomentar la comunicación y colaboración entre los distintos sectores para aprovechar al máximo las oportunidades del turismo.

A pesar de los puntos expuesto anteriormente que pueden sugerir falta de desarrollo del sector, cabe destacar elementos encontrados por el diagnóstico que son muy positivos y pueden jugar un papel clave en la consecución de objetivos para el mismo crecimiento y posicionamiento del turismo, por ejemplo la presencia de una importante experiencia acumulada en el sector turístico que a pesar de los retos, hay personas con amplia experiencia en el ámbito turístico, gracias a proyectos y emprendimientos con años de trayectoria. Esto ha permitido que muchos actores adquieran conocimientos valiosos sobre el desarrollo y posicionamiento del sector, lo que representa un capital humano importante para el crecimiento de la actividad.

Cabe destacar que la gran riqueza del cantón en términos de patrimonio cultural material, inmaterial y natural, se encuentra además muy bien documentada, lo que facilitaría el fortalecimiento y/o desarrollo de iniciativas vinculadas al sector turístico.

Escazú posee además la ventaja de la cercanía y la facilidad en los accesos, una serie de empresas, infraestructuras e instituciones ya presentes que podrían facilitar tanto el desarrollo de productos turísticos como su comercialización, de esta forma pueden considerarse las experiencias exitosas en gestión turística desarrolladas en otros cantones que puedan servir como referencia para valorar la implementación de proyectos locales y así aprovechar las lecciones aprendidas de otros destinos turísticos a nivel nacional lo que permitirá mejorar la eficiencia de los procesos locales y facilitar el desarrollo del turismo en el cantón.

De manera general se puede concluir que con el desarrollo del sector turístico surge la oportunidad de generar un impacto positivo a nivel socioeconómico, la capacitación constante del personal involucrado es esencial para garantizar un servicio de calidad al visitante, esto a su vez brinda una excelente oportunidad para formar profesionales en todos los niveles necesarios, lo que contribuirá al desarrollo social y económico de las comunidades y de la sociedad en general.

Anexos

1. Base de datos del turismo de Escazu (Directorio turístico, lista de emprendimientos y empresas, declaratorias turísticas de Escazú – ICT)
2. Herramientas para medición diagnóstico (Cronograma, tabla de medición, FODA, Tabla mapeo de actores, Comisión de turismo)
3. Link para acceso a mapa virtual del sector turismo de Escazú.
https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1bP2Hah-31KZOCFzaeuQ8e-Z_6_OafYc&femb=1&ll=9.928675000000021%2C-84.13598889999999&z=13

4. Link para prototipo propuesta de guía turística digital de Escazú:
<https://sites.google.com/view/red-turstica-de-escazu/inicio>

Bibliografía

- Instituto Costarricense de Turismo (ICT) 2024. Listado de empresas con declaratoria turística de Escazu.
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT) 2024. Dividas del turismo. Planeamiento y desarrollo turístico. San José. Costa Rica.
- Municipalidad de Escazú, 2024. Plan Estratégico de Turismo. San José, Costa Rica.
- Municipalidad de Escazú, 2024. Informe de hallazgos mesas de trabajo de turismo. San José, Costa Rica.
- Municipalidad de Escazú, 2024. Información de la oficina de patentes municipal de los emprendimientos de porte turístico del cantón de Escazú.
- Municipalidad de Escazu, 2024. Plan de Desarrollo Municipal 2025-2029, Escazu, San José Costa Rica.
- Robles Tania, 2022. Catálogo turístico del cantón de Escazú, Comisión de Turismo, Municipalidad de Escazú, San José, Costa Rica.
- Robles Tania, 2021. Reporte Fase 1: Mapeo de empresas, emprendimientos y actores clave ligados al sector turismo en Escazú. Municipalidad de Escazú, San José, Costa Rica.
- Robles Tania, 2022. Reporte de Fase 2: Entrevistas con actores clave ligados al sector turismo en Escazú, Municipalidad de Escazú, San José, Costa Rica.
- Robles Tania, 2022. Reporte de Fase 3: Grupos de discusión con actores clave ligados al sector turismo en Escazú. Municipalidad de Escazú, San José, Costa Rica.

- Tania Robles Cascante, 2022. Reporte Final Propuesta de Hoja de Ruta. Municipalidad de Escazú, San José, Costa Rica.
- Rodríguez Percy, 2018. Historia del cantón de Escazú, San José, Costa Rica