



**MUNICIPALIDAD  
DE ESCAZÚ**

# **Análisis sobre la participación social, ciudadana y comunitaria en la gestión del turismo del cantón de Escazú.**

---

**Oficina de Turismo**

**15/12/2025**

## **Análisis sobre la participación social, ciudadana y comunitaria en la gestión del turismo del cantón de Escazú**

### **1. Un modelo de gestión basado en la participación**

La gestión turística desarrollada por la Oficina de Turismo Sostenible presenta una orientación participativa, consultiva y multisectorial, en la que se reconoce que el desarrollo turístico del cantón no puede depender exclusivamente de la Municipalidad, sino que requiere la participación de quienes forman parte del territorio y de la actividad turística.

Desde las primeras etapas del proceso se realizaron consultas a más de 60 personas vinculadas con el sector económico local y posteriormente se desarrollaron mesas de consulta y trabajo que involucraron a más de 100 personas. Estos procesos permitieron recoger percepciones sobre la situación del turismo, identificar necesidades y establecer prioridades desde la perspectiva de quienes conocen y viven directamente la dinámica turística del cantón.

Esto representa un cambio importante respecto de un modelo tradicional de gestión pública en el que las decisiones se diseñan exclusivamente desde la institucionalidad. En este caso, la ciudadanía, los empresarios, emprendedores, organizaciones y otros actores tienen la posibilidad de aportar conocimiento y experiencia para orientar las acciones municipales.

### **2. Participación de diferentes sectores del territorio**

Uno de los principales avances identificados es la creación de un espacio de participación multisectorial para la gestión turística.

El grupo de trabajo conformado reúne representantes de diferentes actividades relacionadas directa o indirectamente con el turismo. Entre ellos se encuentran representantes de:

- Hospedaje
- Agencias de viajes y tour operadores

- Comercio y servicios
- Cultura y tradiciones
- Organizaciones no gubernamentales
- Gastronomía
- Lugares temáticos
- Medios de comunicación;
- Guías turísticos y senderistas
- Transporte
- Instituciones públicas.

En total, el grupo inicialmente conformado estuvo integrado por **20 personas**, procurando que diferentes sectores estuvieran representados y tuvieran voz dentro del proceso de planificación.

Esta diversidad es particularmente relevante porque el turismo es una actividad transversal. El visitante no interactúa únicamente con un hotel o un restaurante; también utiliza transporte, visita espacios culturales, consume productos locales, interactúa con comunidades y puede visitar recursos naturales. Por ello, una gestión turística efectiva requiere una visión compartida entre diferentes sectores.

### **3. De la consulta a la participación organizada**

Un aspecto importante del proceso es que la participación no se ha limitado a consultas aisladas. El documento evidencia una transición hacia una participación organizada y permanente mediante la creación de la comisión o grupo de trabajo multisectorial.

Esta instancia tiene como propósito apoyar la planificación estratégica, generar un plan de trabajo, dar seguimiento a las acciones y atender diferentes temas relacionados con el turismo.

La existencia de este espacio permite avanzar desde una participación meramente informativa hacia una participación de carácter consultivo, colaborativo y de seguimiento.

En otras palabras, los actores locales no solamente son consultados sobre lo que la Municipalidad pretende hacer, sino que pueden contribuir a definir cuáles son las necesidades, cuáles deberían ser las prioridades y qué acciones pueden desarrollarse de manera conjunta.

#### **4. La participación comunitaria como fuente de conocimiento local**

La participación tiene también una dimensión de conocimiento territorial.

Las visitas de campo realizadas por la Oficina de Turismo permitieron conversar directamente con propietarios de emprendimientos, conocer sus actividades y detectar oportunidades de articulación, capacitación y promoción. Este contacto directo permitió construir relaciones de confianza que posteriormente pueden facilitar nuevos procesos participativos.

Este elemento es fundamental para la gestión turística local. La institucionalidad puede aportar capacidades técnicas y administrativas, pero los habitantes y empresarios locales poseen conocimientos sobre: las características de sus comunidades, los recursos existentes, las tradiciones, las necesidades de los emprendimientos, las dificultades para operar, las oportunidades de nuevos productos, las expectativas de los visitantes y las dinámicas sociales y económicas del territorio.

Por lo tanto, la participación comunitaria permite complementar la información técnica municipal con el conocimiento práctico y territorial de las personas que desarrollan sus actividades en el cantón.

#### **5. La comunidad también participa mediante la formación**

Otro elemento relevante es la participación de la comunidad en procesos de capacitación y formación.

Existe una alta participación comunitaria en talleres y programas de formación técnica, y los temas de capacitación han sido definidos a partir de las consultas realizadas a la propia comunidad.

Esto permite interpretar la capacitación no solamente como una prestación de servicios por parte de la Municipalidad, sino también como un mecanismo de participación.

La comunidad expresa sus necesidades y la institucionalidad responde mediante procesos de formación. De esta manera se genera un ciclo:

consulta → identificación de necesidades → diseño de capacitación → fortalecimiento de capacidades → mayor participación en el desarrollo turístico.

Esta dinámica puede contribuir a democratizar las oportunidades que genera el turismo, especialmente para pequeños empresarios, emprendedores, personas interesadas en incorporarse al sector y organizaciones comunitarias.

## **6. Participación del sector privado**

La participación empresarial constituye otro componente importante.

La incorporación activa de empresas privadas al proceso de posicionamiento turístico, incluyendo la difusión de información entre clientes, huéspedes y usuarios, así como el compromiso con la sostenibilidad y el ambiente.

Esto permite comprender al sector privado no únicamente como beneficiario de la actividad turística, sino como socio estratégico del desarrollo del destino.

La participación empresarial puede aportar:

- conocimiento del mercado
- capacidad de promoción
- acceso a visitantes
- infraestructura y servicios

- innovación
- generación de empleo
- inversión
- conocimiento sobre tendencias turísticas
- articulación con operadores y agencias.

Desde esta perspectiva, la gestión municipal puede funcionar como un espacio de articulación donde los intereses públicos y privados se alinean alrededor de objetivos comunes para el desarrollo turístico sostenible.

### **7. La participación permite identificar las verdaderas prioridades del sector**

Uno de los resultados más importantes de los procesos participativos fue la identificación de las principales áreas que, desde la perspectiva de los empresarios y emprendedores turísticos, requieren atención.

Las consultas identificaron tres prioridades:

1. Creación de redes y rutas turísticas.
2. Promoción activa de los atractivos y productos turísticos.
3. Acompañamiento y fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios turísticos.

Este resultado demuestra el valor de la participación como mecanismo para orientar la política pública.

Las prioridades no surgen únicamente de una valoración técnica de la Municipalidad, sino de las necesidades expresadas por quienes participan directamente en la actividad. Esto aumenta la posibilidad de que las acciones institucionales respondan a necesidades reales del territorio.

### **8. Participación en la construcción de productos turísticos**

La participación también ha comenzado a trasladarse desde el diagnóstico hacia la construcción concreta de productos turísticos.

Entre los resultados de este proceso el diseño de rutas turísticas y el trabajo articulado con diferentes sectores. También se destaca la participación de la Oficina de Turismo en la Red de Responsabilidad Social Empresarial, coordinando una mesa de trabajo orientada al diseño de rutas turísticas culturales.

Esto representa una evolución importante: la comunidad y los actores locales pasan de ser fuentes de información a convertirse progresivamente en co-creadores de productos y experiencias turísticas.

En un destino como Escazú, esta perspectiva resulta especialmente importante porque una parte significativa de su potencial turístico está relacionada con elementos culturales, tradicionales, gastronómicos, naturales y comunitarios que requieren la participación de quienes conocen y mantienen esas expresiones.

## **9. Participación e identidad local**

El modelo participativo también tiene una dimensión relacionada con la identidad cantonal.

La incorporación de representantes vinculados con cultura, tradiciones, fincas tradicionales, gastronomía, patrimonio natural, artes y otros sectores permite que el desarrollo turístico no se limite a promover atractivos, sino que procure reflejar elementos propios del territorio.

El documento plantea precisamente la necesidad de promover una visión compartida entre sectores públicos, privados y comunitarios, así como un desarrollo turístico sostenible e inclusivo.

Esto significa que la comunidad puede desempeñar un papel fundamental en la definición de qué se quiere mostrar de Escazú, cómo se quiere mostrar y qué elementos de la identidad local deben protegerse.

## **10. Articulación entre participación ciudadana y gobernanza turística**

El conjunto de acciones descritas permite identificar el surgimiento de un modelo de gobernanza turística local.

La gobernanza implica que la gestión de un destino no corresponde exclusivamente a una institución, sino que requiere coordinación entre múltiples actores. En Escazú, esta articulación incluye Municipalidad, empresarios, emprendedores, organizaciones comunitarias, actores culturales, organizaciones ambientales, instituciones públicas, academia, medios de comunicación y otros participantes.

La conformación del grupo multisectorial constituye un elemento fundamental para fortalecer la gobernanza turística del cantón.

La principal fortaleza de este modelo es que permite generar **corresponsabilidad**. La Municipalidad mantiene su responsabilidad institucional, pero los demás actores también pueden asumir compromisos concretos para alcanzar objetivos compartidos.

## 11. Participación interinstitucional y ciudadana

La participación también trasciende el ámbito estrictamente comunitario.

Se realizaron reuniones con Gestión Cultural, Gestión Ambiental, Alcaldía, Oficina de Patentes, hoteles, academia, agencias de viajes, ONG y emprendimientos locales. También se desarrolló un conversatorio con representantes del ICT, Alcaldía, Concejo Municipal y empresarios turísticos.

Esto evidencia una comprensión del turismo como una actividad que requiere coordinación entre diferentes áreas de la administración pública y diferentes sectores de la sociedad.

Por ejemplo, aspectos como patrimonio, ambiente, ordenamiento territorial, regulación, emprendimiento, promoción, capacitación y seguridad no pueden gestionarse de manera aislada desde una oficina de turismo.

## 12. Participación social y sostenibilidad

El modelo participativo también contribuye a la sostenibilidad.



La sostenibilidad turística no depende únicamente de normas ambientales o de acciones institucionales. Requiere que las personas que viven y trabajan en el territorio comprendan el valor de sus recursos y participen en su protección.

El documento identifica precisamente la participación empresarial en iniciativas relacionadas con sostenibilidad y ambiente y plantea la necesidad de articular esfuerzos alrededor del desarrollo local sostenible.

En este sentido, la participación puede funcionar como un mecanismo para generar sentido de pertenencia y corresponsabilidad sobre los recursos turísticos, particularmente aquellos relacionados con patrimonio cultural y naturaleza.

### **13. Retos identificados para fortalecer la participación**

A pesar de los avances, se identificaron varios desafíos.

Uno de ellos es la necesidad de fortalecer los mecanismos de ordenamiento y regulación de la actividad turística. Se identifica la ausencia de un reglamento o protocolo de buenas prácticas que permita establecer un modelo turístico más claro y ordenado.

También se identifica una necesidad específica de ordenar la actividad turística en la Zona Protectora Cerros de Escazú, debido a riesgos relacionados con la conservación del patrimonio natural y la seguridad de los visitantes. El documento señala la necesidad de coordinar con los actores involucrados para establecer mecanismos de regulación y ordenamiento.

Esto plantea un desafío para la participación: no basta con escuchar a los actores; es necesario generar mecanismos institucionales que permitan transformar los acuerdos y aportes ciudadanos en acciones, normas, proyectos y decisiones.

### **14. Necesidad de fortalecer la comunicación entre actores**

Otro desafío señalado es el conocimiento limitado entre los actores turísticos sobre los productos complementarios que podrían generar encadenamientos productivos.

Se recomienda fomentar la comunicación y colaboración entre los distintos sectores para aprovechar mejor las oportunidades del turismo.

Esto es especialmente importante porque una comunidad turística no se fortalece únicamente cuando cada empresa mejora individualmente. El mayor impacto puede producirse cuando los actores se conectan entre sí.

Por ejemplo:

hotel → restaurante → guía → atractivo cultural → transporte → comercio local

pueden formar parte de una experiencia integrada que genere beneficios para diferentes actores del territorio.

Por ello, la participación debe evolucionar hacia mecanismos de **articulación y generación de encadenamientos**, y no limitarse a reuniones informativas.

### Valoración general

Se puede afirmar que Escazú ha avanzado hacia un modelo de gestión turística caracterizado por una participación social, ciudadana y comunitaria creciente, sustentada en cuatro componentes principales:

| Componente               | Evidencia identificada                                                                  | Aporte a la gestión turística                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Consulta ciudadana       | Más de 60 personas consultadas inicialmente y más de 100 en mesas de consulta y trabajo | Permite identificar necesidades y prioridades |
| Participación organizada | Grupo/comisión multisectorial de 20 personas                                            | Genera representación y seguimiento           |

|                            |                                                                      |                                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Participación comunitaria  | 9 talleres y procesos de formación definidos a partir de consultas   | Fortalece capacidades locales                     |
| Participación empresarial  | Empresas involucradas en promoción, sostenibilidad y posicionamiento | Amplía la capacidad de acción del destino         |
| Articulación institucional | Municipalidad, ICT, academia, ONG y otros actores                    | Integra diferentes competencias                   |
| Co-creación                | Rutas, sello turístico y otras iniciativas                           | Convierte la participación en productos concretos |
| Conocimiento territorial   | Visitas y contacto directo con emprendimientos                       | Incorpora experiencia y conocimiento local        |
| Gobernanza                 | Comisión multisectorial y espacios de coordinación                   | Promueve corresponsabilidad                       |

## Conclusión

La experiencia permite concluir que la participación social, ciudadana y comunitaria constituye uno de los elementos estructurantes de la gestión turística de Escazú. El proceso iniciado por la Oficina de Turismo Sostenible ha permitido pasar de una visión centrada

exclusivamente en la acción municipal hacia un esquema donde diferentes sectores del territorio aportan información, experiencia, propuestas, capacidades y recursos para la construcción del destino turístico.

Un aspecto especialmente positivo es que la participación ha tenido diferentes niveles: consulta, diagnóstico, capacitación, representación sectorial, coordinación, seguimiento y participación en el desarrollo de productos turísticos. Esto permite hablar de un proceso de construcción de gobernanza turística y no únicamente de actividades aisladas de participación.

El principal desafío hacia adelante consiste en consolidar y profundizar este modelo, procurando que los espacios participativos tengan continuidad, representación amplia, mecanismos claros de seguimiento y capacidad para incidir en las decisiones públicas. También será importante ampliar la participación más allá de los actores empresariales directamente vinculados con el turismo e incorporar progresivamente a organizaciones comunales, residentes, jóvenes, personas adultas mayores, productores, artesanos, gestores culturales, propietarios de recursos y otros grupos que forman parte de la vida cotidiana del cantón.

En este sentido, la participación debería convertirse en un mecanismo permanente de gobernanza del turismo, donde la Municipalidad ejerza un rol articulador y facilitador, mientras que la comunidad, el sector privado, las organizaciones y las instituciones contribuyan activamente a definir las prioridades, proteger los recursos, desarrollar productos, generar encadenamientos y evaluar los resultados.

El propio diagnóstico reconoce que Escazú posee una importante experiencia acumulada entre sus actores turísticos y que este conocimiento constituye un capital humano valioso para el crecimiento y posicionamiento de la actividad.

Por tanto, la participación no debe entenderse únicamente como un mecanismo para consultar a la ciudadanía sobre el turismo, sino como una capacidad estratégica del cantón para construir colectivamente su modelo turístico, fortalecer su identidad, generar

oportunidades económicas y asegurar que el desarrollo de la actividad sea sostenible, inclusivo y coherente con las características de Escazú.

M.Sc Hugo Antonio Villalobos Sánchez  
Oficina de Turismo Sostenible  
Municipalidad de Escazú