

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS
EMPRESARIALES**

Promoción VIII

TÍTULO DE TESIS

**Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional
de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y
estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo
municipal**

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador
del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales para
optar al grado de Doctor en Gestión Pública y Ciencias Empresariales

Laura Gabriela Obando Villegas

San José, Costa Rica

Abril, 2026

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ICAP

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DOCTORAL

Acta de Presentación Pública y Examen de la Tesis **“Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal”** sustentada por **Laura Gabriela Obando Villegas**, de la **VIII Promoción 2020-2022**, del programa Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales, como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Ciencias Empresariales.

El acto se celebra el **30 de abril del 2026, a partir de las 14:30 horas**, por modalidad virtual.

El Tribunal Examinador estuvo integrado por los siguientes profesores:

- Ph.D Josué Miguel Delcid Ulate, Presidente del Tribunal
- Ph.D Brandon Agüero, Profesor invitado
- Ph.D Alexandre Panosso Netto, Director
- Ph.D. Sonia Abarca Mora, Lectora
- Ph.D Caryl Alonso Jiménez, Lector

Se da inicio a la presentación. La sustentante tendrá 30 minutos para exponer su tesis, después de este tiempo, responderá a las preguntas del Tribunal Examinador.

Finalizada la presentación y el espacio de preguntas, el sustentante abandona el aula para que el Tribunal Examinador proceda a discutir las observaciones, la pertinencia de las respuestas dadas y las sugerencias de la evaluación del proyecto de tesis.


Posterior a la deliberación del Tribunal Examinador, se convoca al sustentante a escuchar la decisión del Tribunal.

Cumplida la presentación y el debate de la de tesis, y después de haber realizado privadamente la deliberación correspondiente, el Tribunal Examinador acordó:

Aprobar, con una nota de (100) la tesis doctoral.

Leída el Acta, se le indica al sustentante que deberá cumplir con la obligación de entregar a la Coordinación del Programa Doctoral un documento final de la tesis en versión digital, a más tardar una semana después de esta fecha.


En testimonio de todo lo anterior se dio lectura a esta acta que en este momento firman los miembros presentes


Josue Miguel Delcid Ulate
Presidente del Tribunal

Brandon
Steven Agüero
Maroto

Firmado digitalmente
por Brandon Steven
Agüero Maroto
Fecha: 2026.05.04
17:43:05 -06'00'

Brandon Agüero Maroto
Profesor invitado


Alexandre Panosso Netto
Director de tesis



Sonia Abarca Mora
Lectora

Caryl
Alonso

Firmado digitalmente por Caryl
Alonso
Nombre de reconocimiento
(DN): cn=Caryl Alonso, o, ou,
email=caryl.alonso@gmail.com,
c=<n
Fecha: 2026.05.04 17:11:34
-06'00'

Caryl Alonso Jiménez
Lector

LAURA GABRIELA
OBANDO
VILLEGAS
(FIRMA)
Firmado digitalmente
por LAURA GABRIELA
OBANDO VILLEGAS
(FIRMA)
Fecha: 2026.05.04
18:34:34 -06'00'

Laura Gabriela Obando Villegas
Sustentante

Dedicatoria

A mi esposo, Héctor Luis, mi compañero de vida, por su amor incondicional, su presencia firme y serena, y por haber caminado a mi lado en cada etapa de este proceso. Gracias por sostenerme con paciencia, fe y compromiso.

A mis hijos, Héctor Gabriel y María Eva, por ser fuente constante de inspiración y por recordarme, cada día, el valor de la constancia y el amor. En ustedes deposito siempre mi esperanza y mi orgullo.

A mi madre, por sus oraciones silenciosas, por su amor sin condiciones, y por enseñarme desde niña, que la fuerza verdadera nace del corazón humilde.

Y especialmente, a mi nieta Alma, por darme una nueva y luminosa razón para concluir este camino académico. Su existencia le dio otro sentido a este logro, al recordarme que los sueños también se construyen para las generaciones que vienen.

LAURA GABRIELA

Agradecimientos

Al Dr. Alexandre Panosso, por haber impulsado este proyecto académico desde sus inicios. Su orientación inicial respecto al tema de investigación, así como su confianza y motivación constantes, fueron fundamentales para encaminar este trabajo. Su visión y generosidad académica sembraron la semilla que hoy se concreta en esta tesis.

A la Dra. Sonia Abarca Mora, por su compromiso genuino con el desarrollo académico, su acompañamiento cercano y sus valiosos consejos a lo largo de estos años. Su guía ha sido un pilar constante en los momentos de duda y una fuente de confianza en cada etapa de construcción intelectual y personal.

Resumen

Esta tesis doctoral se inscribe en el contexto socio territorial de la Región Chorotega, Costa Rica, espacio donde el turismo representa una actividad estratégica para el desarrollo, pero cuya implementación enfrenta tensiones estructurales persistentes. A pesar de los lineamientos establecidos en la Política Nacional de Turismo (PNT), su ejecución en los territorios rurales evidencia rupturas, desequilibrios y una participación comunitaria fragmentada, lo que motiva una reflexión crítica sobre los modelos de gobernanza actualmente vigentes.

El problema de investigación se formuló en los siguientes términos: *¿Cuáles son las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020–2024?* A partir de esta interrogante, se definió cuatro objetivos específicos, orientados a identificar los desacoples entre prioridades institucionales y necesidades locales, analizar las barreras técnicas y administrativas en la gestión turística, examinar el grado de participación comunitaria y proponer estrategias que fortalezcan la articulación territorial en el ámbito turístico.

La investigación adoptó un enfoque hermenéutico-dialéctico, que reconoce el carácter interpretativo, situado y relacional del conocimiento social. Este enfoque permitió aproximarse a la experiencia de actores institucionales, empresariales y comunitarios, mediante entrevistas y grupos focales, priorizando la comprensión profunda de sentidos, tensiones, contradicciones y propuestas, que emergen en torno a la política turística y su anclaje territorial. Se privilegió las voces diversas y, con ellas, la configuración polifónica del fenómeno turístico en clave crítica y contextualizada.

Entre los hallazgos más relevantes, se identificó disonancias sustantivas entre los énfasis de la política nacional y las realidades locales. La PNT es percibida por múltiples actores como verticalista, centralizada y débil en su enfoque territorial. Asimismo, se evidenció disfunciones institucionales y administrativas, como la ausencia de planificación conjunta, trámites excesivamente burocráticos, carencia de mecanismos de transferencia de competencias y limitaciones presupuestarias y

técnicas en los gobiernos locales. Estos factores limitan la capacidad operativa y estratégica de los actores territoriales en la gestión turística.

En cuanto a la participación de las comunidades rurales organizadas, el estudio mostró que, si bien existe voluntad de participación, los mecanismos institucionales de articulación son frágiles o inconsistentes. La participación tiende a ser consultiva y no vinculante y, en muchos casos, está sujeta a factores exógenos, o bien, a la discrecionalidad institucional. Sin embargo, las comunidades han desarrollado iniciativas propositivas que plantean mejoras concretas en los ámbitos organizativo, normativo y estratégico.

Desde el plano analítico y propositivo, la tesis contribuye con una lectura crítica de la gobernanza turística, proponiendo el tránsito hacia un modelo más descentralizado, dialogante y sensible a las especificidades territoriales. Las recomendaciones derivadas del estudio apuntan a fortalecer la coordinación multinivel, simplificar procesos, robustecer las capacidades locales e institucionalizar espacios de participación real y efectiva para las comunidades rurales.

En síntesis, la investigación revela que el turismo, lejos de ser una actividad neutra, constituye un campo de disputa de sentidos, recursos y legitimidades, donde los discursos institucionales no siempre logran resonar con las realidades del territorio. Avanzar hacia una política turística, más justa e inclusiva, exige reconocer la diversidad de actores, escuchar los saberes comunitarios y reconfigurar las relaciones de poder en el diseño e implementación de las políticas públicas. Solo así será posible concebir el turismo, no solo como un motor económico, sino como un medio para construir territorios más equitativos, sostenibles y con sentido humano.

Palabras claves: Política Pública, Política Turística, Gobernanza Multinivel, Desarrollo Local.

Abstract

This doctoral dissertation is situated in the socio territorial context of the Chorotega Region of Costa Rica—an area where tourism plays a strategic role in development, yet its implementation faces persistent structural tensions. Despite the guiding framework provided by the National Tourism Policy (Política Nacional de Turismo, PNT), its execution in rural territories reveals fractures, imbalances, and fragmented community participation. These realities demand a critical reflection on current models of tourism governance.

The research problem was formulated as follows: *What dissonances and dysfunctions have hindered intra- and inter-institutional coordination and cooperation in the implementation of the National Tourism Policy in the Chorotega Region during the 2020–2024 period?* Based on this guiding question, four specific objectives were established: to identify misalignments between institutional priorities and local needs; to analyze technical and administrative barriers to tourism management; to examine the scope of community participation; and to propose strategies to strengthen territorial coordination in the tourism sector.

The study employed a hermeneutic-dialectical approach, recognizing the interpretative, situated, and relational nature of social knowledge. This methodology enabled a deep understanding of the experiences and voices of institutional, business, and community actors, gathered through interviews and focus groups. Emphasis was placed on unveiling the meanings, tensions, contradictions, and proposals surrounding tourism policy and its territorial anchoring, embracing the polyphonic complexity of the tourism phenomenon.

Among the key findings, significant dissonances were identified between national policy emphasis and local realities. The PNT is widely perceived by stakeholders as top-down, centralized, and weak in its territorial focus. Moreover, several institutional and administrative dysfunctions were documented, including the absence of joint planning, overly bureaucratic procedures, lack of competence transfer mechanisms, and budgetary and technical constraints at the local government level. These

limitations significantly hinder the operational and strategic capacity of territorial actors in tourism governance.

Regarding the participation of organized rural communities, the study revealed a strong willingness to engage, but fragile and inconsistent institutional mechanisms for articulation. Participation often remains consultative rather than binding and is frequently conditioned by external or institutional factors. Nonetheless, communities have developed constructive initiatives proposing tangible improvements in organizational, normative, and strategic dimensions.

From both analytical and propositional standpoints, this dissertation contributes a critical perspective on tourism governance, advocating a shift toward a more decentralized, dialogic, and territorially responsive model. The study recommends strengthening multilevel coordination, streamlining administrative processes, building local capacities, and institutionalizing effective mechanisms for community engagement.

In sum, the research demonstrates that tourism is far from a neutral activity; rather, it constitutes a field of meanings, resources, and legitimacies. Institutional discourses often fail to resonate with territorial realities. Advancing toward a more inclusive and equitable tourism policy requires recognizing actor diversity, valuing community knowledge, and reshaping power relations in public policy design and implementation. Only then can tourism serve not merely as an economic driver but as a meaningful pathway for building more just, sustainable, and human-centered territories.

Keywords: Public Policy, Tourism Policy, Multilevel Governance, Local Development.

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vii
Lista de siglas y acrónimos	xiv
Capítulo I	1
Problemática de la investigación	1
1.1 Consideraciones iniciales del capítulo	2
1.2 Antecedentes	3
1.3 Estudios realizados que aportan a las categorías de análisis de la investigación	7
1.4 Planteamiento del Problema de investigación	12
1.5 Pregunta de investigación	14
1.6 Justificación	14
1.7 Posición epistemológica en la investigación	17
1.8 Objetivos generales y específicos	19
1.8.1 Objetivo general	19
1.8.2 Objetivos específicos	19
Capítulo II	20
Construcción teórica del objeto de estudio	20
2.1 Aspectos generales del capítulo	21
2.2 Consideraciones teóricas sobre el concepto de Estado	21
2.3 Consideraciones teóricas sobre políticas públicas	24
2.4 Las instituciones y su papel en la implementación de las políticas públicas 27	
2.5 Gobernanza multinivel	30
2.6 Disonancias y disfunciones en la coordinación multinivel	32
2.6.1 Conceptualización de las disonancias y disfunciones en la coordinación institucional multinivel	33
2.6.2 Relación entre las disonancias y disfunciones	35
2.7 Desarrollo Inclusivo y sostenible como parte de la estrategia de turismo en Costa Rica	35

2.7.1	Desarrollo inclusivo en el turismo y en el emprendimiento	36
2.8	Marco normativo y político del desarrollo inclusivo y sostenible del turismo	39
Capítulo III	41
Marco Metodológico	41
3.1	Tipo de investigación	42
3.2	El método hermenéutico - dialéctico y sus características	44
3.3	Técnicas e instrumentos de investigación	45
3.3.1	Análisis documental	45
3.3.2	Entrevista	47
3.3.3	Encuestas	47
3.3.4	Análisis FODA	47
3.3.5	Grupos Focales	47
3.4	Informantes claves y criterios para su selección	48
3.5	Estrategia de análisis de datos	50
3.6	Validez de la investigación	52
3.7	Vinculación de técnicas e instrumentos de análisis y resultados	54
Capítulo IV	56
Análisis e interpretación de resultados	56
4.1	Presentación general de los hallazgos	57
4.2	Disonancias entre la Política Nacional de Turismo y las necesidades territoriales en la Región Chorotega	60
4.2.1	Percepción y conocimiento de la Política Nacional de Turismo	60
4.2.2	Implementación de la Política Nacional de Turismo desde la perspectiva institucional	65
4.2.3	Valoración del enfoque territorial de la política turística	68
4.2.4	Síntesis integradora de disonancias entre la Política Nacional de Turismo y las realidades territoriales de la Región Chorotega	70
4.3	Disfunciones institucionales, técnicas y administrativas en la coordinación multinivel de la gestión turística	73
4.3.1	Disfunciones institucionales en la coordinación entre el ICT y los gobiernos locales	74
4.3.2	Disfunciones técnicas y administrativas en la gestión turística municipal	75
4.3.3	Capacidades institucionales locales para la gestión turística	77

4.3.4	Síntesis integradora de disfunciones operativas y estructurales	78
4.4	Participación de las comunidades rurales en la política turística nacional (Región Chorotega)	79
4.4.1	Participación comunitaria en la política turística	79
4.4.2	Mecanismos de articulación y coordinación territorial	83
4.4.3	Desafíos percibidos por las comunidades rurales	87
4.4.4	Propuestas de fortalecimiento de la participación y articulación	93
4.4.5	Síntesis integradora	100
4.5	Estrategias de coordinación para la implementación efectiva de la política turística nacional	103
4.5.1	Acciones propuestas	103
4.5.2	Apoyos requeridos	108
4.5.3	Reformas institucionales	113
4.5.4	Síntesis integradora	119
Capítulo V		123
Conclusiones generales, por objetivo, aportes de la investigación, implicaciones para la política pública y el territorio y cierre reflexivo con nuevas interrogantes		123
5.1	Conclusiones Finales	124
5.1.1	Conclusiones generales	124
5.1.2	Conclusiones por objetivo	125
5.1.3	Aportes de la investigación	130
5.1.4	Implicaciones para la política pública y el territorio	132
5.1.5	Cierre reflexivo con nuevas interrogantes	135
Referencias		137
Anexos		141

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de la política pública.....	4
Figura 2. Estrategias competitivas que se utilizan en el turismo y aplicadas a la situación de Costa Rica.....	5
Figura 3. Gobernanza multinivel.....	32
Figura 4. Elementos del sistema turístico.....	38
Figura 5. Etapas de la investigación cualitativa.....	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Tesis doctorales revisadas, y aportes al tema de investigación	7
Tabla 2. Informes que aportan al tema de investigación	8
Tabla 3. Artículos científicos que aportan al tema de investigación	9
Tabla 4. Teóricos y académicos que aportan al concepto de políticas públicas. ..	25
Tabla 5. Autores Latinoamericanos que aportan al concepto de políticas públicas	25
Tabla 6. Instituciones públicas y privadas que participan en la implementación de la política de turismo en Costa Rica	29
Tabla 7. Tipología de informantes claves.....	48
Tabla 8. Categorías y subcategorías emergentes sobre disonancias percibidas entre la Política Nacional de Turismo y las realidades locales en la Región Chorotega.....	60
Tabla 9. Matriz analítica de categorías emergentes sobre la implementación de la Política Nacional de Turismo desde la perspectiva institucional (ICT)	66
Tabla 10. Matriz analítica de categorías emergentes sobre la valoración del enfoque territorial de la política turística desde funcionarios y especialistas.....	68
Tabla 11. Matriz analítica de disfunciones institucionales en la coordinación entre el ICT y los gobiernos locales.....	74
Tabla 12. Matriz analítica de disfunciones técnicas y administrativas en la gestión turística municipal.....	76
Tabla 13. Matriz analítica de capacidades institucionales locales para la gestión turística	77
Tabla 14. Matriz analítica de categorías emergentes sobre la participación de comunidades rurales organizadas en la política nacional de turismo en la Región Chorotega	80
Tabla 15. Matriz analítica de mecanismos de articulación y coordinación territorial entre comunidades rurales organizadas y las instituciones públicas del turismo	83
Tabla 16. Matriz analítica de desafíos y barreras percibidas por las comunidades rurales organizadas en su participación en la política turística.....	88
Tabla 17. Matriz analítica de propuestas emergentes para el fortalecimiento de la participación comunitaria y articulación institucional en la política turística.	94
Tabla 18. Matriz de apoyos requeridos para la coordinación efectiva (categorías y ejemplos).....	112

Lista de siglas y acrónimos

ICT	Instituto Costarricense de Turismo
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto interno bruto
PNDIP	Plan Nacional de Inversión Pública
PNDT	Plan Nacional de Desarrollo Turístico
PNT	Política Nacional de Turismo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Capítulo I

Problemática de la investigación

1.1 Consideraciones iniciales del capítulo

El turismo en Costa Rica fue reconocido como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social del país, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y generando miles de empleos directos e indirectos (Instituto Costarricense de Turismo [ICT], 2022). Este sector consolidó la imagen de Costa Rica como un destino sostenible, basado en la conservación de la biodiversidad, la promoción de su cultura local y la oferta de experiencias auténticas y diferenciadas. Sin embargo, a pesar de los avances alcanzados, persisten retos estructurales y de gobernanza que limitan su potencial para promover un desarrollo inclusivo y sostenible, especialmente, en las comunidades rurales de la región Chorotega.

La implementación de políticas públicas en turismo, como el Plan Nacional de Turismo 2022-2027, está diseñada para posicionar a Costa Rica como un destino competitivo en el ámbito global. No obstante, la desconexión entre estas políticas nacionales y las acciones ejecutadas a nivel local, evidenció importantes disonancias y disfunciones que afectan la capacidad de las municipalidades para gestionar el desarrollo territorial y promover encadenamientos productivos en sus jurisdicciones. Estas problemáticas fueron particularmente visibles en la región Chorotega, donde las municipalidades enfrentaron limitaciones técnicas y administrativas, así como una falta de articulación efectiva con las instituciones nacionales responsables del turismo.

El turismo tuvo el potencial de ser una herramienta poderosa para el desarrollo inclusivo, ya que pudo diversificar la economía, mejorar la calidad de vida de las comunidades y promover la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, en regiones como la Chorotega, la centralización de las decisiones y el dominio de grandes consorcios hoteleros excluyeron a las comunidades rurales de los beneficios económicos y sociales que generó esta actividad. Según el Programa de Naciones Unidas (2023), más del 60 % de la población en cinco cantones de Guanacaste vivió en condiciones de baja calidad de vida, a pesar del auge del turismo en la región.

En este contexto, surgió la necesidad de analizar las principales disonancias y disfunciones que dificultaron la implementación efectiva de la política nacional de

turismo, en coordinación con los gobiernos locales de la región Chorotega. Este estudio buscó comprender los factores que limitaron la capacidad de las municipalidades para coordinar acciones con el modelo turístico nacional, así como proponer estrategias que fortalecieran su papel como agentes clave en la planificación y gestión del turismo. Además, la investigación abordó cómo estas problemáticas afectaron la equidad, sostenibilidad y desarrollo inclusivo de las comunidades rurales.

Desde un enfoque epistemológico, la investigación contribuyó al entendimiento crítico de las interacciones entre los niveles de gobernanza nacional y local en el sector turístico. Se planteó un marco teórico que integró conceptos clave como disonancia, disfunción, sostenibilidad y desarrollo inclusivo, proporcionando herramientas conceptuales y metodológicas para mejorar la coordinación entre la política nacional y las acciones locales.

Este enfoque enfatizó la importancia de incluir las voces y necesidades de las comunidades rurales en la formulación de estrategias, que no solo promovieran el turismo, sino que también contribuyeran al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular, los relacionados con la reducción de la pobreza (ODS 1), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), así como la producción y consumo responsables (ODS 12).

Por lo tanto, esta investigación, no solo analizó las dinámicas actuales del turismo en la región Chorotega, sino que también propuso estrategias que permitieran a los gobiernos locales potenciar y fortalecer los emprendimientos turísticos, dinamizar la economía territorial y contribuir al desarrollo sostenible del país. Este enfoque, no solo fue relevante para Costa Rica, sino que también puede servir como referencia para otros contextos similares, en los que el turismo se planteó como una estrategia de desarrollo.

1.2 Antecedentes

El Estado, como organización sociopolítica soberana, tuvo la responsabilidad de diseñar e implementar políticas públicas que promovieran el desarrollo integral y la cohesión social en su territorio. Estas políticas constituyeron herramientas

fundamentales para abordar las demandas sociales y mejorar la calidad de vida de la población.

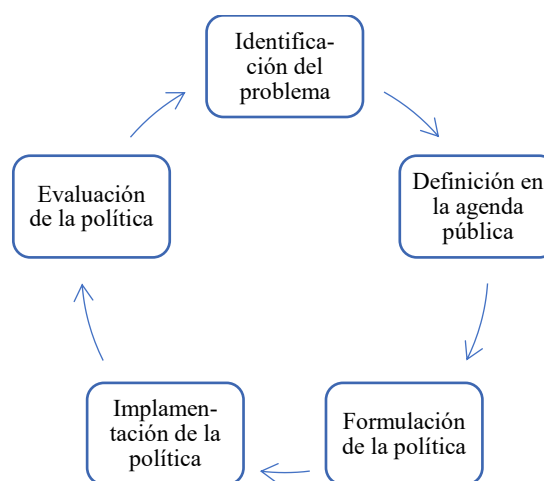
Según Salazar (1994), las políticas públicas son “las sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones socialmente problematizadas”, lo que destacó su carácter dinámico y adaptativo a los contextos específicos. En este marco, el diseño e implementación efectiva de políticas públicas requirieron, no solo de una visión integral, sino también de una coordinación eficaz entre los niveles de gobernanza nacional y local.

Max Weber (1992), sostuvo que la política, como actividad, se desarrolló mediante un sistema de instituciones públicas, lo cual implicó que cualquier acción autorizada por el Estado tuviera el poder de ejercer coacción sobre la sociedad. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, las políticas públicas fueron el resultado de las demandas sociales, retroalimentaron el sistema y modificaron el entorno social para abordar las necesidades identificadas.

El ciclo de toda política pública se muestra en la siguiente figura.

Figura 1

Ciclo de la política pública



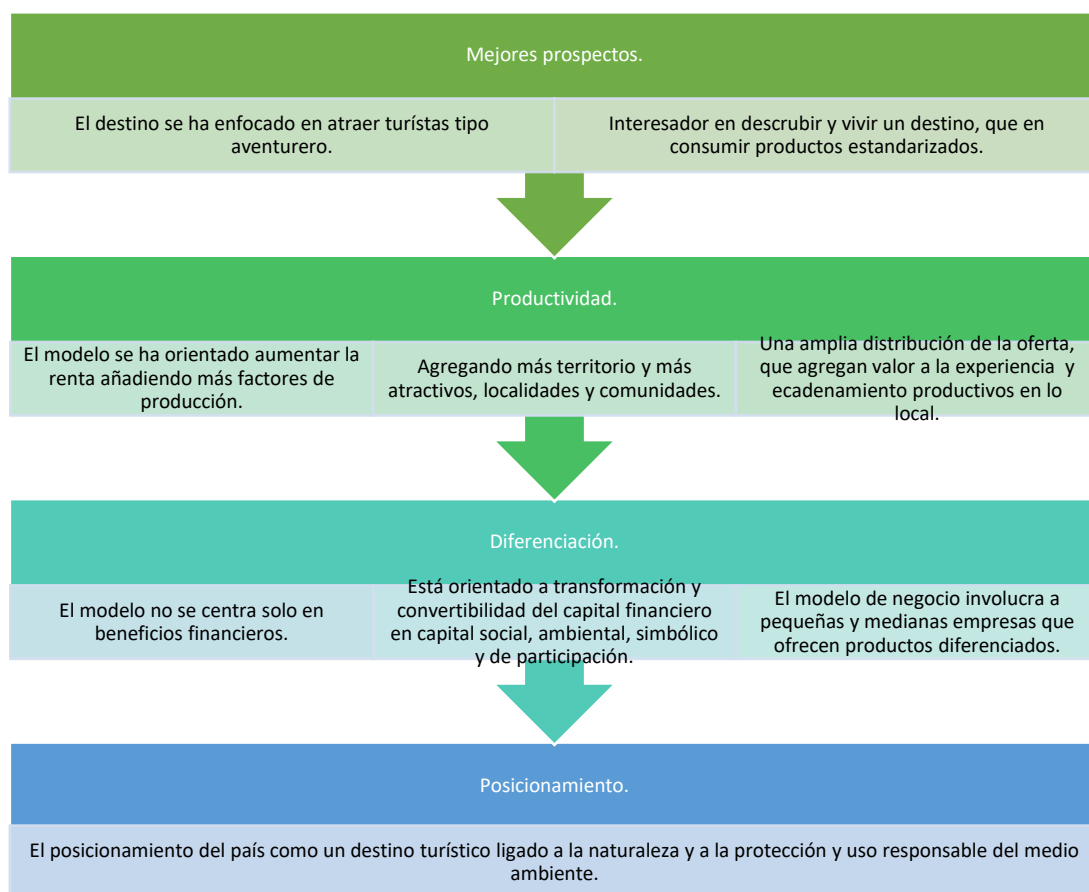
Fuente: Subirats, Knoepfel, Larrue y Varone, 2008:28.

En Costa Rica, el turismo evolucionó como una actividad estratégica para el desarrollo socioeconómico. Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2021), este sector contribuyó significativamente a la generación de divisas, empleo e inversiones, gracias a un modelo basado en sostenibilidad, innovación y alianzas público-privadas.

El Plan Nacional de Turismo 2022-2027 articuló estrategias competitivas, que buscaron fortalecer la posición del país en el mercado global, tal como se muestra en la Figura 2, destacando la diversificación de productos, la sostenibilidad ambiental y cultural, y el fortalecimiento de encadenamientos productivos.

Figura 2

Estrategias competitivas que se utiliza en el turismo y aplicadas a la situación de Costa Rica



Fuente: Plan Nacional de Turismo de Costa Rica.

Sin embargo, a pesar de este enfoque estratégico, persistieron importantes desafíos en la región Chorotega, especialmente en los cantones de Guanacaste. Según el Programa de Naciones Unidas (2023), cinco de estos cantones están entre los últimos puestos en el índice de desarrollo humano, lo que evidenció que más del 60 % de la población en estas áreas no logró mejorar sus condiciones de vida.

Estos indicadores reflejaron que, a pesar del auge del turismo, las comunidades locales no han logrado beneficiarse plenamente del crecimiento del sector. Esta realidad subrayó la necesidad de una mayor integración entre las políticas públicas nacionales y los gobiernos locales, especialmente para promover un desarrollo inclusivo y sostenible.

En retrospectiva, Costa Rica basó su modelo de desarrollo en políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida, promover el crecimiento económico y garantizar la estabilidad social. Desde la promulgación de la Constitución de 1949, el país logró construir un estado de bienestar robusto, centrado en áreas clave como la salud, la educación y la sostenibilidad. Sin embargo, los retos actuales requieren una mayor inclusión de los actores locales en la implementación de políticas, especialmente en regiones vulnerables como la Chorotega, para democratizar los beneficios del desarrollo turístico.

El turismo, aunque fue una herramienta clave para el crecimiento económico, aún enfrenta limitaciones para transformar estas ganancias en mejoras sustanciales en la calidad de vida de las comunidades rurales. Por ello, fue imprescindible avanzar hacia un modelo de gobernanza que fomente la participación activa de los gobiernos locales y las comunidades en la planificación y ejecución de estrategias turísticas.

Además, se buscó proponer estrategias basadas en un enfoque inclusivo y sostenible, alineadas con las necesidades específicas de las comunidades rurales. Al identificar y abordar estos desafíos, el estudio contribuyó al desarrollo de propuestas o lineamientos aplicables en contextos similares, fortaleciendo la gobernanza multinivel y promoviendo un turismo que equilibrara los objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales.

Las políticas públicas en Costa Rica fueron fundamentales para consolidar un modelo de desarrollo que permitió mantener estabilidad social, económica y ambiental. No obstante, quedó un desafío pendiente en la reducción de las brechas sociales y la coordinación efectiva entre el gobierno central y los gobiernos locales, que demandaron una participación más activa en la planificación y gestión del desarrollo turístico, para garantizar una distribución equitativa de la riqueza.

1.3 Estudios realizados que aportan a las categorías de análisis de la investigación

A continuación, se presenta tablas que recopilamos de diversas fuentes relacionadas, tanto de manera directa como indirecta, con las categorías de análisis definidas para esta investigación. Las fuentes se organizaron por tipo de documento, clasificándolas en tesis doctorales, informes y artículos científicos, para facilitar su consulta y análisis.

Tabla 1

Tesis doctorales revisadas y aportes al tema de investigación

Nombre de la tesis	Referencia	Aporte al tema de investigación
"Turismo e innovación: Análisis de la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes".	Dos Santos Junior, A. (2024). <i>Turismo e Innovación: Análisis de la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes</i> . https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=346578	Dentro de los ejes de la política pública se destaca la innovación como un elemento clave, con énfasis en el desarrollo y dispersión de las empresas, así como en el fortalecimiento de los destinos turísticos. Este enfoque abre la oportunidad para potenciar aún más el impacto de la innovación al incorporar otros aspectos estratégicos como: → El uso de las tecnologías como catalizador de la transformación en la gestión turística, mediante la implementación de modelos de gobernanzas colaborativas, que integren diversos actores en la toma de decisiones. → La coordinación multinivel que permita articular esfuerzos entre el

Nombre de la tesis	Referencia	Aporte al tema de investigación
		<p>gobierno, las municipalidades, sector privado y comunidades para satisfacer necesidades innovadoras en el ámbito turístico.</p> <p>→ La capacitación tecnológica en las comunidades rurales, como herramienta para empoderar a las poblaciones locales, mejorar su participación en el turismo y promover un desarrollo inclusivo y sostenible.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Informes que aportan al tema de investigación

Nombre del informe	Referencia	Aporte al tema de investigación
<p>“Políticas públicas en turismo en América Latina y el Caribe”.</p>	<p>https://www.albasud.org/publ/docs/129.pdf</p>	<p>En América Latina, el turismo ha sido priorizado como motor económico, destacando su capacidad para atraer inversiones y generar empleo. Sin embargo, existe una oportunidad de reorientar estas políticas hacia modelos más inclusivos y sostenibles, integrando actores locales y fomentando la equidad en la distribución de beneficios. El aporte que hace el informe es la identificación de los desaciertos de las políticas públicas y las oportunidades que existen para replantear el modelo.</p>
<p>“Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica”.</p>	<p>Guivernau, A. (2024). <i>Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica</i>.</p>	<p>El turismo ha sido clave para las economías Latinoamericanas, con un crecimiento notable que exige un enfoque sostenible y resiliente. La inversión en</p>

		<p>infraestructura, la adopción de tecnología y políticas inclusivas centradas en fortalecer el talento humano y garantizar igualdad de oportunidades son esenciales para el desarrollo.</p> <p>Definitivamente, la pandemia evidenció la necesidad de analizar y reorientar las políticas públicas hacia prácticas más inclusivas fomentando empleo digno, coordinación interinstitucional y participación de las comunidades.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Artículos científicos que aportan al tema de investigación

Nombre del artículo	Referencia	Aporte al tema de investigación
“La evolución de la actividad turística en Costa Rica”.	Arce Solano, J. L., & Fernández Fernández, M. (2022). La evolución de la actividad turística en Costa Rica: Crecimiento antes de la pandemia y resiliencia a partir de la reapertura. <i>Revista Nacional de Administración</i> , 13(1).	El artículo reafirma que el sector turístico en Costa Rica ha demostrado una capacidad de resiliencia y capacidad de transformación tras la pandemia, consolidándose como un modelo de desarrollo sostenible. Este enfoque integra la realidad social, ambiental y cultural promoviendo el uso responsable de los recursos. El ICT ha desempeñado un papel crucial en la promoción de este enfoque, aunque persisten desafíos como la

Nombre del artículo	Referencia	Aporte al tema de investigación
		masificación y la distribución equitativa de los beneficios.
<p>“Una ruta hacia los servicios modernos, creativos e innovadores como aporte al desarrollo sostenible: el caso del turismo en Costa Rica”.</p>	<p>Benavides Vindas, S., & Salas Pinel, F. (2024). Una ruta hacia los servicios modernos, creativos e innovadores como aporte al desarrollo sostenible: el caso del turismo en Costa Rica. <i>Revista Geográfica de América Central</i>, (73), 234-257.</p>	<p>Este artículo plantea que los visitantes llegan a Costa Rica mostrando una evolución en los gustos y preferencias, lo que representa una oportunidad para el sector turístico. Esto exige una constante revisión y ajuste de las políticas públicas, orientándolas hacia modelos más inclusivos, sostenibles y resilientes, en línea con las tendencias globales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La innovación se presenta como un pilar fundamental para responder a estas nuevas demandas. Fortalecer los servicios digitales y capacitar al capital humano permitirá ofrecer experiencias más personalizadas y de alta calidad. Asimismo, las políticas públicas pueden desempeñar un papel crucial al incentivar la creación de servicios turísticos creativos, sostenibles y alineados con las expectativas de los consumidores actuales, consolidando a Costa</p>

Nombre del artículo	Referencia	Aporte al tema de investigación
		Rica como un destino líder en turismo responsable.
"Planificación, políticas públicas y Agenda 2030. El caso de Costa Rica".	Sáez, M. A. (2023). Planificación, políticas públicas y Agenda 2030. El caso de Costa Rica. <i>Revista del CLAD Reforma y Democracia</i> , (85).	<p>El artículo analiza el enfoque institucional costarricense para alinear las políticas públicas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, destacando, tanto los avances, como los desafíos. Resalta la importancia de fortalecer las instituciones, mejorar la planificación y priorizar la educación y sensibilización ambiental para fomentar un turismo sostenible.</p> <p>Entre las principales propuestas destacan: implementar una gobernanza transversal basada en indicadores internacionales, vincular las políticas públicas con el presupuesto nacional, establecer mecanismos de seguimiento efectivos y alinear los ODS con planes estratégicos nacionales e internacionales. Además, subraya que la innovación, la digitalización y una planificación multinivel son esenciales para</p>

Nombre del artículo	Referencia	Aporte al tema de investigación
		acelerar el cumplimiento de los ODS y garantizar un desarrollo más inclusivo y sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

La revisión bibliográfica proporcionó elementos claves para la investigación. Además, ofreció insumos para fundamentar el problema de investigación y enriqueció el proceso de análisis, al integrar perspectivas multidimensionales y abordar los retos inherentes al tema de manera crítica y rigurosa.

1.4 Planteamiento del Problema de investigación

El turismo constituyó una actividad estratégica para el desarrollo económico de Costa Rica, representó el 6,6 % del PIB en su impacto directo (2017) y generó 3 968,3 millones de dólares en divisas solo en 2019 (ICT, 2021). Además, el sector empleó más de 211 000 personas de forma directa, consolidándose como un motor clave para la economía nacional. Sin embargo, a pesar de este impacto positivo, el modelo turístico nacional presentó importantes disonancias y disfunciones en el proceso de coordinación con los gobiernos locales y comunidades, especialmente en las áreas rurales de la región Chorotega.

Según el artículo 3 del Código Municipal, el territorio urbano-cantonal, administrado por las municipalidades, abarca la mayor parte del territorio nacional. Estas municipalidades tienen la responsabilidad de gestionar los intereses y servicios cantonales, así como de promover el desarrollo territorial mediante instrumentos de ordenamiento.

Sin embargo, muchas de estas entidades carecen de las estrategias necesarias para implementar y coordinar eficazmente el modelo turístico nacional en sus jurisdicciones (ICT, 2022). Este vacío generó una desconexión significativa entre

la política pública nacional de turismo y las acciones locales, afectando negativamente la sostenibilidad y la equidad en el desarrollo de las comunidades rurales.

El Plan Nacional de Turismo 2022-2027, estableció estrategias para el posicionamiento internacional del turismo costarricense, sin embargo, no incluyó la coordinación con las municipalidades. Esto limitó su capacidad para actuar como actores clave en la planificación y ejecución de políticas turísticas a nivel local (ICT, 2022). Esta falta de coordinación se tradujo en un aprovechamiento desigual de los beneficios del turismo, favoreciendo a grandes consorcios hoteleros con el respaldo del gobierno central, mientras se excluyó a las comunidades rurales y a los gobiernos locales.

La gobernanza multinivel, entendida como la interacción entre distintos niveles de gobierno y actores para la formulación e implementación de políticas públicas (Hooghe & Marks, 2003), fue clave para el éxito de la gestión del turismo en la región Chorotega. Sin embargo, la falta de mecanismos institucionales de cooperación y coordinación intra e interinstitucional debilitó la capacidad de las municipalidades para desarrollar estrategias turísticas efectivas.

En el nivel intrainstitucional, las municipalidades enfrentaron dificultades en la articulación entre sus departamentos y otras entidades locales, lo que limitó la planificación integral del turismo.

En el nivel interinstitucional, la ausencia de una relación estructurada con el ICT, cámaras de turismo y otras instancias del sector público y privado restringió la implementación de políticas conjuntas y la generación de encadenamientos productivos que beneficiaran a las comunidades locales.

Por otro lado, el dominio de grandes empresas turísticas y la falta de encadenamientos productivos locales reforzaron las barreras estructurales en la región. Esto no solo limitó la diversificación del turismo hacia productos rurales y culturales, sino que también exacerbó problemas como la informalidad laboral y la precariedad económica.

Según el Plan Nacional de Turismo (ICT, 2022), la estrategia nacional no priorizó la integración de las comunidades rurales ni el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas locales, lo que resultó en un modelo turístico altamente concentrado en beneficios para grandes corporaciones.

La investigación analizó estas disonancias y disfunciones para proponer estrategias que fortalecieran la cooperación y coordinación entre la política nacional de turismo y las acciones locales en la región Chorotega.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024?

Los subproblemas de investigación son los siguientes:

1. ¿Qué factores han dificultado la coordinación y la cooperación entre las instituciones nacionales, las organizaciones privadas, los responsables de la política turística y los gobiernos locales en la Región Chorotega?
2. ¿Cómo han afectado las limitaciones técnicas y administrativas de los gobiernos locales la implementación efectiva de la política nacional de turismo en la Región Chorotega?
3. ¿En qué medida las organizaciones públicas y privadas de las comunidades rurales de la Región Chorotega han estado involucradas en la implementación de la Política Nacional de Turismo?
4. ¿Qué propuestas o lineamientos se puede ofrecer para mejorar la coordinación intra e interinstitucional en la implementación de políticas de turismo en las comunidades rurales de la Región Chorotega, para que incidan en el desarrollo inclusivo de estas?

1.6 Justificación

El turismo en Costa Rica constituyó un motor clave para el desarrollo económico, social y ambiental, posicionando al país como un destino competitivo y

sostenible a nivel global. Este sector aportó significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), generó miles de empleos directos e indirectos, y reforzó la marca país, mediante un enfoque que conjugó sostenibilidad, innovación e inclusión (ICT, 2022). No obstante, la desconexión entre la Política Nacional de Turismo (PNT) y su implementación a nivel local representó un desafío estructural, particularmente en regiones rurales como la Chorotega, donde el turismo pudo haber funcionado como catalizador del desarrollo inclusivo.

El análisis de las disonancias y disfunciones en los procesos de coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la PNT durante el período 2020-2024, respondió a una necesidad estratégica en el campo de la gobernanza turística y el desarrollo territorial. Este periodo revistió especial relevancia, dado que marcó la transición entre dos ciclos de planificación turística (2017-2021) y (2022-2027), lo que implicó el replanteamiento de estrategias en un contexto afectado por crisis sanitarias y transformaciones institucionales.

Uno de los factores determinantes en este periodo fue la pandemia de COVID-19, que afectó severamente al sector turístico, generó contracciones económicas sin precedentes, provocó pérdida de empleos y condujo al cierre de múltiples emprendimientos. Esta crisis, no solo evidenció las debilidades estructurales del turismo en la región Chorotega, sino que también puso a prueba los mecanismos de coordinación y cooperación entre el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), los gobiernos locales y otros actores clave en la gestión turística.

Las respuestas institucionales a la crisis, la capacidad de adaptación de los gobiernos locales y la implementación de estrategias para la reactivación turística fueron elementos que, en muchos casos, reflejaron deficiencias en la articulación interinstitucional y la falta de mecanismos efectivos de gobernanza.

En este contexto, la transición entre planes quinquenales de turismo constituyó un momento crucial para analizar los factores que limitaron la implementación efectiva de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega. La superposición de competencias entre distintas entidades, la fragmentación en la toma de decisiones y la ausencia de esquemas eficientes de coordinación fueron algunos de los obstáculos

que restringieron el impacto positivo de las políticas turísticas en el desarrollo inclusivo de las comunidades locales.

Esta investigación se justificó en tres dimensiones fundamentales:

1. **Relevancia para el desarrollo inclusivo y sostenible:** el turismo, como herramienta de desarrollo, tuvo el potencial de mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales al generar empleos, diversificar la economía y promover la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, en la región Chorotega, más del 60 % de la población, en algunos cantones, enfrenta condiciones de baja calidad de vida (PNUD, 2023), lo cual evidenció que el modelo vigente logró democratizar los beneficios del turismo.

Esta investigación contribuyó a cerrar esta brecha al analizar cómo las disonancias en la coordinación entre el nivel nacional y local impactaron la equidad, sostenibilidad y desarrollo inclusivo. Proponer estrategias para fortalecer la coordinación entre la política nacional y los gobiernos locales permitió empoderar a las comunidades rurales, fomentar su participación activa en la gestión del turismo y mejorar su acceso a los beneficios económicos, sociales y culturales que generó este sector.

2. **Aporte al fortalecimiento de la gobernanza multinivel:** una gobernanza turística efectiva requirió la coordinación entre los distintos niveles de gobierno para garantizar la implementación exitosa de políticas públicas. No obstante, en Costa Rica, la centralización de las decisiones y la falta de involucramiento de las municipalidades debilitaron la capacidad de gestionar el desarrollo local.

Este estudio ofreció un aporte epistemológico significativo al proporcionar un análisis de la gobernanza multinivel en el sector turismo, destacando la interacción entre los conceptos de disonancia, disfunción, sostenibilidad y desarrollo inclusivo. Al abordar las debilidades en la planificación y ejecución conjunta de las políticas nacionales y locales, la investigación propuso soluciones que fomentaron la cooperación interinstitucional y la integración de actores clave, como las comunidades rurales y las empresas locales.

3. **Implicaciones prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas:** a pesar de los avances logrados mediante el Plan Nacional de Turismo, el modelo vigente no incluye una vinculación directa con las municipalidades, lo que limitó su capacidad para aprovechar los encadenamientos productivos y fortalecer los emprendimientos turísticos locales (ICT, 2022).

Esta investigación adoptó un enfoque aplicado, orientado a generar propuestas y lineamientos para el diseño e implementación de políticas públicas más efectivas. Al integrar las perspectivas y necesidades de las comunidades rurales, se contribuyó a mejorar la coordinación intra e interinstitucional potenciando los emprendimientos turísticos, fortaleciendo las alianzas público-privadas y dinamizando el desarrollo económico territorial.

El impacto de este estudio no se limitó únicamente a la Región Chorotega, sino que también ofreció insumos de valor para contextos similares, promoviendo un turismo que equilibrara objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales.

La investigación abordó una problemática crítica en el desarrollo turístico de Costa Rica, al identificar y analizar las debilidades en la coordinación entre la política nacional de turismo y las acciones locales en la Región Chorotega. Mediante un enfoque basado en evidencia empírica, fortaleció la capacidad de los gobiernos locales para liderar procesos de desarrollo inclusivo y sostenible. De esta forma, posicionó al turismo como una herramienta efectiva para transformar la realidad socioeconómica de las comunidades rurales y mejorar su calidad de vida por medio de estrategias de planificación más equitativas y participativas.

1.7 Posición epistemológica en la investigación

El turismo se concibió en esta investigación como un fenómeno complejo y multidimensional, que se analiza, construye y resignifica constantemente, a partir de las interacciones entre actores sociales, económicos, culturales y políticos. En este sentido, el desarrollo turístico no puede entenderse como un proceso lineal ni homogéneo, sino como una dinámica contextualizada y en constante evolución, que

refleja las percepciones, intereses y negociaciones de quienes intervienen en su gestión y ejecución.

Desde esta perspectiva, la investigación adoptó un enfoque constructivista, que reconoce que la realidad turística no es hecho dado, sino una construcción social influida por los valores, significados y acciones de los actores involucrados. Este enfoque permitió analizar de manera crítica cómo las relaciones y coordinaciones entre el Estado costarricense y los gobiernos locales de la Región Chorotega, incidieron en la implementación del modelo de gestión turística vigente, así como en su capacidad para fortalecer los emprendimientos locales.

Al asumir esta postura epistemológica, se enfatizó en la necesidad de comprender el turismo, no solo como motor económico, sino también como un espacio simbólico, en el que se configuran significados, identidades colectivas y visiones diversas de desarrollo.

El principal aporte epistemológico de esta investigación consistió en ofrecer una mirada crítica, que evidenció las disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega. Desde el enfoque constructivista, se valoró cómo las prácticas y discursos dominantes pueden generar, tanto desigualdades y exclusiones, como oportunidades de desarrollo para las comunidades rurales.

Al integrar las voces y necesidades de estas comunidades, junto con los gobiernos locales, se procuró generar un conocimiento pertinente que contribuya a la reconfiguración de las políticas públicas, de manera que estas promuevan un desarrollo turístico más equilibrado, atendiendo de forma integral sus dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales.

1.8 Objetivos generales y específicos

1.8.1 Objetivo general

Analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024, así como su incidencia en el desarrollo inclusivo de las comunidades.

1.8.2 Objetivos específicos

- 1.8.2.1 Identificar las disonancias entre las prioridades de la política nacional de turismo y las necesidades de los gobiernos locales y comunidades rurales de la región Chorotega.
- 1.8.2.2 Examinar las principales disfunciones institucionales, técnicas y administrativas que obstaculizan la coordinación entre los niveles nacional y local en la gestión turística de la región.
- 1.8.2.3 Identificar las acciones y participación de las comunidades rurales organizadas en la formulación e implementación de la política nacional de turismo en la región Chorotega.
- 1.8.2.4 Proponer estrategias de coordinación que permitan una implementación más efectiva de la política nacional de turismo, fortaleciendo la coordinación de los gobiernos locales y las comunidades rurales.

Capítulo II

Construcción teórica del objeto de estudio

2.1 Aspectos generales del capítulo

La implementación de políticas públicas, particularmente en el ámbito de turismo, enfrenta desafíos significativos en contextos caracterizados por dinámicas institucionales complejas. La presente construcción teórica busca ofrecer un marco conceptual para analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega.

En este capítulo se examina las categorías de análisis que estructuran el estudio: el papel de Estado como ente rector, las políticas públicas como mecanismos de intervención, las instituciones como estructuras de interacción, y la gobernanza multinivel como marco integrador de los distintos niveles de gobierno y actores no estatales. Además, se aborda las disonancias y distorsiones en la coordinación, explorando su incidencia en los procesos de desarrollo.

La construcción teórica, no solo delimita los conceptos fundamentales, sino que también permite trazar las relaciones entre ellos, generando un andamiaje que sustente el análisis de las dinámicas institucionales en la Región Chorotega. Esto resulta esencial para identificar las brechas y oportunidades en la implementación de políticas orientadas al fortalecimiento del turismo como motor de desarrollo territorial.

2.2 Consideraciones teóricas sobre el concepto de Estado

El estado es una forma de organización política que tiene por objetivo el establecimiento de una autoridad soberana sobre un territorio y su población. El origen del concepto de Estado se remonta a las primeras formas de organización política.

Según lo expone de Maquiavelo (1952):

...al principio del mundo, siendo pocos los habitantes, vivieron largo tiempo dispersos, a semejanza de los animales; después, multiplicándose las generaciones, se concentraron y para su mejor defensa escogían al que era más robusto y valeroso, nombrándole jefe y obedeciéndole. Entonces se

conoció la diferencia entre lo bueno y lo honrado, y lo malo y vicioso, viendo que, cuando uno dañaba a su bienhechor, producían en los hombres dos sentimientos, el odio y la compasión, censurando al ingrato y honrando al bueno. Como estas ofensas podían repetirse, a fin de evitar dicho mal, acudieron a hacer leyes y ordenar castigos para quienes las infringieran, naciendo el conocimiento de la justicia, y con él que en la elección de jefe no se escogiera ya al más fuerte, sino al más sensato y justo (p.43)

Este proceso evolucionó hacia sistemas más sofisticados en los que la elección de líderes se basa en criterios de sensatez y justicia, permitiendo el desarrollo de leyes y conocimiento de la justicia como principios significativos fundamentales.

Max Weber (1992), conceptualizó el Estado como la esencia misma de lo político, definido por el monopolio del uso legítimo de la fuerza física en su territorio. Según su tipología la dominación política puede manifestarse en tres formas:

- Dominación carismática; cuando el poder es encarnado por un líder.
- Dominación tradicional; cuando los liderazgos son reconocidos por hechos del pasado y no por realizar acciones extraordinarias en la sociedad.
- Dominación racional o legal; donde el Estado y la burocracia son el garante de la justicia y eficacia.

Siendo esta última la característica predominante del Estado moderno, orientado por principios de legitimidad y eficiencia.

Balmelli (1996), refuerza esta visión al identificar al Estado – Nación moderno como una respuesta institucional al proceso de modernización social, estructurado para garantizar la seguridad, administrar recursos y promover bienestar ciudadano.

En Costa Rica, el artículo 1 de la Constitución Política (1949), establece que el país es una República democrática, multiétnica y pluricultural, organizada bajo un sistema de gobierno representativo, participativo y responsable, ejercido por tres poderes independientes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023). Este marco constitucional dota al Estado de las herramientas necesarias para garantizar el orden, implementar políticas públicas y

regular la actividad económica y social, asegurando la participación ciudadana en los procesos de decisión.

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT), constituye un ejemplo paradigmático de la relación entre el Estado y sus instituciones. Según la ley Orgánica, el ICT tiene como mandato incrementar el turismo mediante estrategias como la promoción internacional, el fomento de infraestructura turística y la regulación de la actividad privada en el sector (ICT,2023). Este marco institucional refleja cómo el Estado delega responsabilidades en organismos especializados, garantizando el cumplimiento de los objetivos específicos.

El análisis del Estado como categoría fundamental en esta investigación permite explorar cómo sus estructuras y dinámicas influyen en la implementación de políticas públicas. En este contexto, el vínculo entre el Estado y sus instituciones se revela bidireccional: mientras el Estado regula y supervisa a las instituciones, estas se convierten en plataformas esenciales para la transformación social y el cumplimiento de los objetivos estatales.

La función del Estado como ente rector en la formulación y ejecución de políticas públicas es fundamental para garantizar el desarrollo sostenible, la equidad social y la eficiencia administrativa. No obstante, la complejidad de los problemas contemporáneos requiere una capacidad estatal robusta, una coordinación efectiva con las instituciones responsables y un modelo de gobernanza multinivel que permita una acción territorial coherente entre los diferentes niveles del Estado y los actores públicos y privados que están presentes en el territorio. A nivel de implementación, hoy el Estado enfrenta serios desafíos derivados de la escasez de recursos, la corrupción, la falta de capacidades técnicas en el recurso humano que integran las instituciones responsables de esta tarea.

Estos desafíos exigen un modelo más proactivo, con capacidad de adaptación y con mecanismo de coordinación interinstitucional efectivos, que garanticen la participación de los actores públicos y privados, no solo en el diseño, sino también en la implementación y evaluación de las políticas públicas. En estos tiempos, debemos repensar lo que hacemos, y cómo lo hacemos, apostando

por la innovación, el fortalecimiento gubernamental (nacional, regional y local) y la gobernanza participativa con responsabilidad compartida.

2.3 Consideraciones teóricas sobre políticas públicas

La política pública puede entenderse como un conjunto de decisiones y acciones deliberadas que buscan resolver problemas colectivos mediante la movilización de recursos y capacidades institucionales (Dye, 2008). Este concepto ha evolucionado con aportes interdisciplinarios, que enriquecen su análisis, considerando, no solo los procesos de diseño e implementación, sino también los contextos sociales, económicos y políticos en los que se desarrollan.

Según Velázquez (2009):

Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantados por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener (p.156).

Las políticas públicas constituyen instrumentos del Estado para abordar problemáticas planteadas por la ciudadanía. La identificación de estas problemáticas se realiza mediante diversas metodologías de investigación, dirigidas por expertos y con el apoyo de actores de distintos sectores de la sociedad.

La comprensión del concepto y proceso de las políticas públicas ha sido enriquecida por diversos teóricos, entre los más relevantes se encuentran los siguientes:

Tabla 4

Teóricos y académicos que aportan al concepto de políticas públicas

Autores	Enfoque
Harold Lasswel	Desarrolló teorías sobre la toma de decisiones en el marco de las políticas públicas.
David Easton	Su contribución se orientó al análisis del modelo sistema político, y como los inputs – outputs pueden ser analizados para comprender las políticas públicas y los impactos en la sociedad.
Elinor Ostrom	Estudiosa de la materia hace aporte en el análisis de cómo las comunidades autogobernadas pueden gestionar recursos mediante políticas públicas o privadas.
John Kindong	Hace análisis en cómo los problemas existentes, soluciones identificadas y la política pueden abrir oportunidades para el diseño e implementación de políticas públicas

Nota: Elaboración propia, 2024.

En el contexto latinoamericano algunos autores han realizado importantes contribuciones al estudio de las políticas públicas.

Tabla 5

Autores Latinoamericanos que aportan al concepto de políticas públicas

Autores	Enfoque
Oscar Oszlak	<p>Su análisis se ha centrado en la formación del Estado y las instituciones que lo conforman, de esta manera, comprender e interpretar las políticas públicas. Como parte de su análisis, indica que las políticas públicas están vinculadas a la formación, transformación y burocracia pública.</p> <p>Además, brinda elementos para la comprensión de cómo las políticas públicas se formulan en el contexto de la administración pública, los procesos burocráticos existentes para su implementación y la estructura de poder, generando así una crítica con respecto a las prácticas estatales.</p>

Autores	Enfoque
Guillermo O'Donnell	<p>Teórico de la democracia y el autoritarismo, para él las políticas públicas son el reflejo de la calidad de la democracia, el diseño está orientado a la existencia de democracias delegativas.</p> <p>Su enfoque es más político que administrativo centrandó su atención y análisis en regímenes políticos y las estructuras de poder afectan la creación y ejecución de políticas públicas.</p>
Celso Furtado	Este autor considera que las políticas públicas son herramientas para el desarrollo económico y social. Su análisis se orienta en cómo el diseño de las políticas públicas puede fomentar el desarrollo y disminuir las desigualdades.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Las teorías sobre políticas públicas evolucionan constantemente, con contribuciones significativas en torno a su diseño e implementación, lo que aporta al estudio de la gobernanza y la acción política a nivel nacional y local. La implementación efectiva de políticas públicas requiere la coordinación entre instituciones estatales, actores sociales y privados, así como la asignación adecuada de recursos y un sistema de monitoreo y evaluación.

Lindblom (1959), argumenta que las políticas públicas rara vez surgen de procesos racionales y completamente planificados. En *The Science of Muddling Through*, sostiene que la toma de decisiones se realiza mediante ajustes progresivos, en lugar de cambios radicales. Este enfoque incrementalista se basa en la idea que los formuladores de políticas enfrentan restricciones cognitivas, políticas e institucionales que dificultan la aplicación de soluciones óptimas de manera inmediata. Destaca que la administración pública está caracterizada por incertidumbre, conflictos de interés y capacidades limitadas para la recopilación y análisis de información, lo que hace del incrementalismo un enfoque más realista y pragmático para la toma de decisiones gubernamentales.

En Costa Rica, el Estado ha delegado la gestión de la política turística al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), entidad responsable de la promoción,

regulación y desarrollo del sector. Mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2027, se ha definido pilares estratégicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los objetivos 1 (fin de la pobreza), 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y 12 (producción y consumo responsable).

El enfoque incrementalista de Lindblom se observa en la política pública de turismo y su gobernanza multinivel. El desarrollo turístico del país no ha sido el resultado de una estrategia centralizada y planificada desde un solo nivel de gobierno, sino de una serie de ajustes progresivos que han involucrado al ICT, los gobiernos locales, el sector privado y las comunidades. Un ejemplo es la promoción del turismo rural comunitario, que no surgió de una gran reforma estructural, sino de pequeños cambios normativos, incentivos y estrategias locales, que han fortalecido su impacto a lo largo del tiempo.

El estudio de las políticas públicas es fundamental para comprender cómo los gobiernos abordan problemáticas sociales y económicas. La aplicación de enfoques teóricos permite analizar las decisiones públicas en un contexto realista, destacando la importancia de la adaptación y la evolución progresiva de las políticas públicas, para lograr impactos sostenibles en la sociedad.

2.4 Las instituciones y su papel en la implementación de las políticas públicas

Las instituciones definas como las reglas formales e informales que estructuran las interacciones sociales (North, 1990), desempeñan un papel crucial en la implementación de políticas públicas. Estas estructuras organizativas, no solo regulan el comportamiento de los individuos en un territorio, sino que también establecen los marcos necesarios para funcionamiento ordenado y coherente de la sociedad. En el contexto del Estado, las instituciones actúan como el principal vehículo para transformar decisiones políticas en acciones concretas, cumpliendo con objetivos sociales, económicos, culturales, entre otros.

De acuerdo con Weber (1922), el Estado es una forma particular de institución, que tiene el monopolio del uso legítimo de la fuerza física en un territorio. Este vínculo entre el Estado y las instituciones es bidireccional; mientras el Estado crea y regula

las instituciones para asegurar que se cumplan sus objetivos, estas proveen las plataformas necesarias para implementar las políticas públicas y transformar la sociedad (MIDEPLAN, 2023). Por tanto, las instituciones actúan como mecanismos intermedios que permiten la articulación entre las demandas ciudadanas y las decisiones políticas.

Las instituciones no son estáticas; evolucionan en respuesta a los cambios y demandas sociales, políticos y económicos, adaptándose a nuevos contextos y necesidades. Esta capacidad de cambio es necesaria para garantizar que las políticas públicas se implementan de manera efectiva y se ajustan a las realidades locales (North, 1990).

En Costa Rica, la política pública de turismo se caracteriza por una estructura de gobernanza multinivel que involucra diversas instituciones del sector público y privado. Esta política se implementa a través de un marco normativo y estratégico que busca la coordinación entre el Estado, las municipalidades y el sector privado, con el fin de potenciar el turismo como motor de desarrollo socioeconómico [ICT], 2022).

La política pública de turismo está basada en principios de sostenibilidad y competitividad, alineada con el Plan Nacional de Desarrollo Turístico (PNDT). Este instrumento define las líneas estratégicas para la consolidación del sector, promoviendo la diversificación de la oferta y el fortalecimiento de los encadenamientos productivos en las regiones del país (ICT, 2022).

El ICT es la entidad rectora encargada de la formulación y ejecución de la política de turismo, su función es coordinar con diferentes actores del sector para garantizar un desarrollo equilibrado del turismo, promoviendo la inversión, la promoción del destino y la certificación de la sostenibilidad turística (ICT, 2021).

La Ley General de Turismo (Ley N°6990), establece el marco jurídico para la actividad de turismo en el país, definiendo las responsabilidades del ICT y su relación con otras entidades gubernamentales, municipalidades y privadas (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1985). La Ley de Transferencia de Competencias a Los Gobiernos Locales (Ley N°8801) faculta a las municipalidades para gestionar el turismo dentro de su jurisdicción, fortaleciendo la descentralización en la toma de

decisiones sobre el desarrollo del turismo local (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2010).

Las instituciones claves en la implementación de la política pública de turismo se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6

Instituciones públicas y privadas que participan en la implementación de la política de turismo en Costa Rica

Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Como ente rector, el ICT diseña e implementa políticas públicas, además otorga certificaciones de calidad, sostenibilidad y coordina estrategias de promoción internacional.
Gobiernos Locales	Desempeñan un rol en el ordenamiento territorial, otorgamiento de patentes y permisos para establecimientos turísticos, así como la promoción de la identidad cultural e infraestructura.
Ministerio de Ambiente y Energía	Implementa el modelo de turismo sostenible en Costa Rica, esta institución regula el uso de las áreas silvestres protegidas y coordina la aplicación de normativas ambientales en el desarrollo turístico (MINAE, 2021).
Cámara Nacional de Turismo y otras Asociaciones del Sector Privado	Representa el sector empresarial turístico y colabora en la formulación e implementación de la política pública de turismo.
Banca de Desarrollo y Sistema de Financiamiento Turístico	Entidades como el Banco Nacional y Banco de Costa Rica ofrecen líneas de crédito especializadas para emprendimientos turísticos, facilitando el acceso de capital para la micro, pequeñas y medianas empresas del sector.

Nota: Elaboración propia, 2024.

La coordinación entre estas instituciones se lleva a cabo por medio de mecanismos de cooperación interinstitucional, alianzas público-privadas y la participación activa de los gobiernos locales en la gestión del turismo. La política pública en este ámbito se implementa mediante un modelo de gobernanza colaborativa, en el que convergen diversos actores del sector público y privado para garantizar un desarrollo turístico sostenible y eficiente.

2.5 Gobernanza multinivel

La gobernanza multinivel se refiere a la interacción y coordinación en los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local) en la formulación e implementación de políticas. Es un sistema flexible y adaptativo, donde las políticas públicas pueden adaptarse, según las necesidades y contextos.

Se entiende también cómo la distribución de competencias y responsabilidades en diversos niveles de gobierno (supranacional, nacional, regional y local) y la interacción de estos con actores privados y organizaciones de la sociedad civil (Marks & Hooghe, 2004). La toma de decisiones en políticas públicas no es exclusiva del Estado central, sino que involucra múltiples centros de autoridad en una relación de interdependencia (Peters & Pierre, 2016).

La gobernanza multinivel es una respuesta a la globalización, mediante la cual el Estado delega competencias en el nivel regional y local. Para comprender la dinámica de la gobernanza es necesario considerar los múltiples actores como grupos de poder, organizaciones sociales, gobiernos locales, instituciones del Estado y el sector privado, presentes en el territorio, además, es relevante comprender los mecanismos y procesos que se implementa.

Las relaciones que se establece como parte de la gobernanza pueden ser formales e informales, en pro del desarrollo de los territorios, fomentando la colaboración, transparencia, eficiencia y eficacia en los servicios, tanto públicos como privados.

Según I. Martínez (2005):

La gobernanza implica, así pues, una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea este político, económico, social o cultural (p.13)

En el caso del turismo, la gobernanza multinivel implica una serie de relaciones complejas entre entidades nacionales como el ICT, los gobiernos locales, las asociaciones turísticas y otros actores, con el fin de garantizar la planificación y la ejecución efectiva de estrategias de desarrollo para el sector.

Costa Rica es un país que ha adoptado un modelo de turismo con visión sistémica, donde un conjunto de elementos interactúa entre sí, de forma más o menos compleja, para dar como resultado una entidad diferente del entorno respecto de su relación con el ambiente, la sociedad y la economía. Por lo tanto, requiere de un sistema de gobernanza que permita la concertación entre estos elementos y niveles.

La implementación de la política de turismo se estructura, a partir de una serie de instrumentos de planificación y normativas que reflejan los principios de la gobernanza multinivel. Requiere de herramientas de gestión para facilitar los procesos de toma de decisiones vinculadas con la planificación del territorio, la provisión de servicios y la participación ciudadana.

Figura 3

Gobernanza multinivel

Una gobernanza con mecanismos claros de gestión busca estimular el desarrollo económico local, promoviendo el bienestar económico, la calidad de vida y la sostenibilidad de un territorio. Esto se logra por medio del diseño e implementación de estrategias, políticas, programas y proyectos orientados a la creación de empleo, la generación de riqueza y el fortalecimiento de las capacidades humanas, tecnológicas y productivas.

2.6 Disonancias y disfunciones en la coordinación multinivel

En los procesos de gobernanza multinivel, la coordinación entre los distintos niveles de gobierno y actores institucionales, locales y privados es clave para una adecuada implementación de políticas públicas. No obstante, estos procesos pueden enfrentar barreras estructurales y operativas que generan disonancias y disfunciones en la gestión pública.

El propósito de esta sección es conceptualizar las disonancias y disfunciones en la coordinación institucional multinivel, analizar su interrelación y discutir su manifestación en la política de turismo en Costa Rica, con base en un enfoque teórico, que combina elementos de la teoría de la gobernanza multinivel y la teoría institucional.

2.6.1 Conceptualización de las disonancias y disfunciones en la coordinación institucional multinivel

El concepto de disonancia institucional hace referencia a la falta de alineamiento entre la posición teórica – prácticas de los actores públicos y privados, las normativas existentes en muchos casos descontextualizadas, estructuras institucionales que suelen operar con agendas propias, lo que genera problemas de coherencia y redundancia en la gestión pública y procesos en la implementación de las políticas públicas poco flexibles dentro de un esquema de gobernanza multinivel (Benz & Eberlein, 2020).

Las disonancias pueden manifestarse en:

- Visiones divergentes sobre la política pública, lo que conlleva a que diferentes niveles de gobierno (nacional y local) puedan tener prioridades, objetivos y estrategias diferentes, generando disonancias entre la planificación y ejecución de políticas más efectivas y coordinadas.
- Marcos normativos contradictorios y superpuestos, en muchos casos, las leyes y regulaciones no están bien armonizadas, lo que provoca confusión y retrasos en la toma de decisiones.
- Desigualdad en la distribución de competencias y recurso, algunos niveles de gobierno con más poder y acceso a recursos financieros que otros, lo que provoca relaciones asimétricas y desequilibrios en la capacidad e implementación de políticas públicas. Estas desigualdades pueden generar brechas en la calidad de vida entre diferentes regiones del país.

En la política de turismo en Costa Rica, estas disonancias se reflejan en la coordinación entre el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que centraliza la toma de decisiones estratégicas y los gobiernos locales, que carecen de recursos y

capacidades técnicas para adaptar las políticas turísticas a las particularidades de sus territorios.

Las disfunciones institucionales son aquellas fallas en los mecanismos de gobernanza que impiden la coordinación eficiente entre los diferentes niveles de gobierno y actores involucrados en la implementación de las políticas públicas (Peters & Pierre, 2016).

Estas disfunciones pueden clasificarse en las siguientes:

- Falta de mecanismos efectivos de cooperación, uno de los principales obstáculos para una gestión eficiente del turismo y otras políticas públicas locales es la falta de espacios donde las instituciones nacionales, los gobiernos locales y actores privados y comunales puedan coordinarse de manera efectiva. Sin plataformas formales para el diálogo y procesos de planificación conjuntos, cada nivel de gobierno trabaja por su cuenta, sin alineamiento claro de objetivos y estrategias. Esto provoca que muchas iniciativas se dupliquen, se superpongan o, en el peor de los casos queden estancadas, porque no cuentan con el apoyo necesario de todos los actores involucrados.
- Burocracia y fragmentación institucional, el sector público en Costa Rica suele estar compuesto por múltiples instituciones que, en teoría, tienen funciones definidas, pero en la práctica muchas veces comparte competencias sin una coordinación clara. Esto genera procesos administrativos ineficientes y retardos en la implementación de políticas y proyectos.
- Baja capacidad de gestión local, muchos gobiernos locales enfrentan limitaciones de recursos económicos y técnicos para ejecutar eficazmente de políticas diseñadas a nivel nacional. Esto significa que, aunque existan estrategias bien estructuradas desde el gobierno central, su aplicación a nivel local se dificulta por la falta de presupuesto, tecnología y conocimientos técnicos. Como resultado, muchas iniciativas quedan en papel o se

implementan de manera parcial, sin alcanzar el impacto esperado en las comunidades.

2.6.2 Relación entre las disonancias y disfunciones

Las disonancias y disfunciones en la coordinación institucional multinivel están interconectadas en ciclo que dificulta la implementación efectiva de políticas públicas. Cuando las instituciones son ineficientes, fragmentadas y carecen de cooperación, se vuelve aún más difícil corregir las diferencias normativas, superar las desigualdades de recursos y alinear las visiones estratégicas.

Las disonancias generan condiciones estructurales que favorecen la aparición de las disfunciones. A su vez, las disfunciones institucionales agravan las disonancias, ya que impiden la armonización de políticas, estrategias y proyectos en los distintos niveles de gobierno.

Para evitar que este ciclo continúe perpetuándose, es necesario adoptar estrategias que permitan reducir, tanto las disonancias como las disfunciones. Para ello, se deben crear mecanismos de coordinación interinstitucional que faciliten el diálogo y la planificación en los distintos niveles de gobierno, evitando contradicciones entre normativas y regulaciones nacionales y locales.

Asimismo, es fundamental fortalecer las capacidades locales y reducir la burocracia, así como los procesos administrativos excesivos, de manera que las políticas y proyectos se implementen con mayor rapidez y eficiencia.

2.7 Desarrollo Inclusivo y sostenible como parte de la estrategia de turismo en Costa Rica

El desarrollo inclusivo y sostenible ha emergido como un paradigma clave en las estrategias de crecimiento global, al priorizar la equidad social, la sostenibilidad ambiental y el bienestar a largo plazo. En Costa Rica, es un concepto fundamental dentro de las políticas públicas y los planes de desarrollo impulsados por el Estado. Se entiende como un modelo que busca equilibrar el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental, asegurando que todas las personas,

especialmente los sectores más vulnerables, tengan oportunidades de participación y beneficio en el desarrollo del país.

Se fundamenta en principios como la justicia social, la equidad territorial y la sostenibilidad ambiental. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), el desarrollo inclusivo implica que todas las personas, independientemente de su condición económica, género, etnicidad o discapacidad, tengan acceso a oportunidades de bienestar y crecimiento. La sostenibilidad, por otro lado, implica garantizar que el progreso presente no comprometa el bienestar de las futuras generaciones (ONU, 2015).

El Estado costarricense ha integrado el desarrollo inclusivo y sostenible en diversos instrumentos de planificación. La Política Nacional de Desarrollo y Descentralización 2023-2033 establece la importancia de promover la descentralización y la equidad territorial para garantizar que las oportunidades de desarrollo lleguen a todas las regiones del país, especialmente a aquellas con menores índices de desarrollo humano (Gobierno de Costa Rica, 2023).

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026 incorpora estrategias para promover la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (MIDEPLAN, 2022). Este documento enfatiza la necesidad de inversión en infraestructura resiliente, educación inclusiva y acceso a servicios básicos en comunidades rurales y urbanas marginadas.

2.7.1 Desarrollo inclusivo en el turismo y en el emprendimiento

En los últimos 30 años el país se ha posicionado como un destino turístico ligado a la naturaleza, protección y uso responsable del medio ambiente. Entre los años 1985 y 2014 la promoción internacional se enfocó en resaltar los atractivos naturales, cultura local, comodidad y ser un destino que ofrece muchas posibilidades a los visitantes.

Entre el 2015 y 2018 se continúa con campañas enfocadas en naturaleza, parque nacionales y sociedad como valores relevantes hasta llegar a posicionarse en el mercado nacional con la marca país “*Esencial Costa Rica*”. Este posicionamiento mostró que la percepción internacional destacaba por una simbiosis de lo natural y lo humano, resaltando cualidades como las siguientes:

- Altas posiciones en el índice de felicidad de las Naciones Unidas.
- Industria turística protagonizada por empresas familiares.
- Crecimiento no desmesurado del turismo.

Impulsar la marca país como una sociedad valiosa que honra la naturaleza en su territorio y, por otra parte, potencie el bienestar humano, lo ubica como un destino atractivo y responsable.

Costa Rica ha sido un referente en la aplicación del desarrollo sostenible en sectores estratégicos como el turismo. La Política Nacional de Turismo 2022-2027 promueve un modelo de turismo sostenible, basado en la inclusión de comunidades locales, el fortalecimiento de emprendimientos y la conservación del patrimonio natural y cultural (ICT, 2022).

El turismo rural comunitario es un ejemplo de cómo el desarrollo inclusivo se articula con la sostenibilidad, permitiendo que las comunidades locales sean protagonistas en la oferta turística, generando empleo y protegiendo el medio ambiente (Rodríguez & Alpízar, 2021).

El concepto de desarrollo inclusivo y sostenible en el turismo se fundamenta en tres pilares interrelacionados:

- Inclusión social y económica: asegura que los beneficios del turismo sean distribuidos equitativamente, promoviendo la integración de comunidades vulnerables, emprendedores locales y actores tradicionales en la cadena de valor del sector (World Bank, 2013).
- Sostenibilidad ambiental: se basa en la conservación y uso racional de los recursos naturales, fomentando modelos turísticos de bajo impacto y

estrategias de adaptación y mitigación al cambio climático (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987).

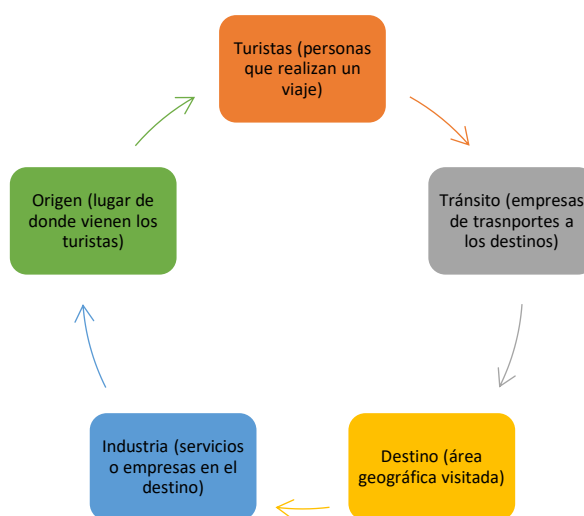
→ Gobernanza y participación: destaca el papel del Estado como articulador de políticas públicas eficientes, en colaboración con gobiernos locales, comunidades y el sector privado, para garantizar la equidad y sostenibilidad en el turismo (Gobierno de Costa Rica, 2019).

El modelo de turismo está conceptualizado como una representación de la realidad, desde una visión sistémica. Según (Leiper, 2003), un sistema turístico es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, de forma más o menos compleja, para dar como resultado una entidad diferente del entorno respecto de su relación con el ambiente, la sociedad y la economía.

El modelo es el resultado de las relaciones de cinco elementos que interactúan entre sí, de diversa manera, para hacer posible el viaje turístico, lo que se muestra en la siguiente figura:

Figura 4

Elementos del sistema turístico



Nota. ICT, a partir de Leiper (2003).

2.8 Marco normativo y político del desarrollo inclusivo y sostenible del turismo

A nivel internacional, el desarrollo inclusivo y sostenible está respaldado por diversos acuerdos y estrategias globales, entre ellos están:

- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Especialmente los ODS, el 1 (capacidad de generar empleo en el país prácticamente en todo el territorio nacional) el 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 12 (Producción y consumo responsable) y 15 (Vida de ecosistemas terrestres) (United Nations, 2015).
- Acuerdo de París (2015): Resalta la necesidad de reducir las emisiones de carbono, sin afectar el bienestar social y económico de los países en desarrollo (United Nations Framework Convention on Climate Change [UNFCCC], 2015).
- Convención sobre la Diversidad Biológica (1992): Establece compromisos para la conservación de la biodiversidad como un eje central del desarrollo sostenible (Convention on Biological Diversity, 1992).

El desarrollo inclusivo y sostenible en Costa Rica es una prioridad en la planificación estatal y en las políticas públicas. Este enfoque se fundamenta en la equidad social, el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, promoviendo iniciativas en sectores clave como el turismo, la educación y la descentralización territorial. No obstante, la efectiva implementación de estas políticas sigue enfrentando desafíos, especialmente en la reducción de brechas socioeconómicas y territoriales, lo que exige una colaboración estrecha entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil.

En el ámbito del turismo, el desarrollo inclusivo y sostenible se presenta como una estrategia fundamental para equilibrar el crecimiento económico con la justicia social y la conservación ambiental. En el caso de Costa Rica, la aplicación de este enfoque en la Región Chorotega enfrenta retos estructurales, institucionales y

socioeconómicos que requieren una respuesta coordinada entre el Estado, los gobiernos locales, el sector privado y las comunidades.

Mediante estrategias centradas en la gobernanza, el impulso a los emprendimientos, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo de infraestructura sostenible, el turismo puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo equitativo y resiliente, alineado con los principios de sostenibilidad y equidad promovidos por el Estado costarricense.

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se desarrolló la estrategia metodológica como componente esencial de la investigación, la cual guio la exploración y el análisis del objeto de estudio. Se siguieron los principios del paradigma interpretativo, el cual postuló que el conocimiento se construye socialmente, a partir de la interacción e interpretación de una realidad determinada.

Por otro lado, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo, que se centró en comprender las experiencias y percepciones de los actores claves vinculados a la investigación. Además, se presentó el método hermenéutico-dialéctico como el principal para abordar los aspectos medulares de la indagación.

La elección del método hermenéutico-dialéctico se basó en la combinación de la interpretación profunda y contextual (hermenéutica) con el análisis crítico de las contradicciones y oposiciones (dialéctica) presentes en un fenómeno social o texto.

Este método buscó comprender la realidad, no como un conjunto de hechos objetivos y aislados, sino como un proceso dinámico y complejo, donde múltiples interpretaciones y perspectivas se entrelazan. Al identificar y confrontar estas diferentes perspectivas, el método tuvo como objetivo llegar a una comprensión más rica y matizada, integrando las distintas voces y superando, en la medida de lo posible, las contradicciones para generar un conocimiento más profundo y crítico.

En este sentido, este capítulo proporcionó una hoja de ruta detallada para llevar a cabo la investigación, incluye la definición de pasos claves, la selección de actores involucrados, la recopilación y análisis de datos, así como la presentación de resultados.

3.1 Tipo de investigación

En el proceso investigativo, fue esencial distinguir entre los aspectos epistemológicos y metodológicos, dado que cada uno cumplió una función específica en la construcción del conocimiento. Mientras que la epistemología se ocupó de la naturaleza del conocimiento, de los supuestos filosóficos que lo sustentan y de la manera en que se concibe la realidad, la metodología se refirió al conjunto de procedimientos, diseños y técnicas utilizados para recolectar y analizar la información.

Guba y Lincoln (1994), referentes en el ámbito de la investigación cualitativa, introdujeron el concepto de paradigma de investigación como un sistema de creencias, valores y supuestos compartidos, que orientan la forma en que el investigador observa y analiza el mundo.

En este estudio, se adoptó un paradigma interpretativo, el cual resultó pertinente para comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados (Creswell & Poth, 2018). Este paradigma se alineó con un enfoque cualitativo, caracterizado por explorar, describir y entender los significados, procesos y contextos en los que ocurren los fenómenos sociales (Denzin & Lincoln, 2018).

Desde esta perspectiva, se asumió que el conocimiento no es único, no objetivo, sino que se construyó socialmente, a partir de las experiencias, interpretaciones de los contextos de los participantes y de la investigadora. En consecuencia, se reconoció la validez de múltiples realidades, entendidas como construcciones intersubjetivas influenciadas por la cultura, el poder, la historia y el entorno.

El enfoque cualitativo brindó flexibilidad y profundidad analítica, permitiendo indagar cómo ocurrieron los fenómenos y de qué manera impactaron a los actores en contextos específicos. Por medio de un razonamiento inductivo, se privilegió la observación directa del entorno y la comprensión situada de las prácticas sociales.

Para la recolección de datos se empleó técnicas como entrevistas, grupos focales, análisis FODA y encuestas, lo cual permitió triangular información y captar la complejidad del fenómeno en estudio. Estas herramientas cualitativas facilitaron la interpretación de los significados que los sujetos otorgaron a sus experiencias, así como la comprensión de las dinámicas de coordinación, poder y toma de decisiones en el ámbito territorial.

En síntesis, esta investigación se orientó a comprender cómo los actores involucrados construyeron sus posiciones respecto al tema investigado y cómo estas construcciones influyeron en los procesos de gobernanza y desarrollo en un territorio determinado.

3.2 El método hermenéutico - dialéctico y sus características

Como parte de la estrategia de investigación, se optó por el método hermenéutico-dialéctico, el cual se fundamentó en la interpretación profunda de los fenómenos sociales a través del diálogo y la reflexión crítica. Este método, ampliamente utilizado en las ciencias sociales y humanas, integró la hermenéutica centrada en la interpretación del significado de los discursos, textos y acciones con la dialéctica, que enfatizó el análisis crítico y el intercambio argumentativo para alcanzar una comprensión más profunda de la realidad estudiada.

Su utilidad resultó particularmente relevante en investigaciones orientadas a desentrañar la complejidad de las interacciones entre actores, como en el caso de la gestión del turismo en Costa Rica. Desde esta perspectiva, el análisis de los discursos y conversaciones de los actores involucrados permitió reconstruir las múltiples realidades del territorio, facilitando la interpretación de los hallazgos y la comunicación efectiva de los resultados.

Además, el método hermenéutico-dialéctico propició una relación directa entre la investigadora y los sujetos de estudio, permitiendo indagar en profundidad sobre sus experiencias y visiones. A partir de esta interacción, fue posible identificar oportunidades y desafíos que incidieron en el desarrollo de estrategias transformadoras para el sector turístico.

Bajo este método, se analizaron las posiciones políticas y técnicas de los once gobiernos locales en relación con la estrategia turística, su implementación y su coordinación desde el ámbito nacional hasta el local. Asimismo, se consideraron las perspectivas de las autoridades y funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y de los emprendimientos turísticos, con el propósito de comprender su papel en la configuración del modelo de gestión turística en la región.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

3.3.1 Análisis documental

El análisis documental fue un proceso sistemático mediante el cual se recolectó, organizó y redujo la información, permitiendo la disposición y transformación final de los datos. Su propósito principal consistió en interpretar y comprender los significados construidos por los actores sociales por medio del estudio de documentos relevantes. En el contexto de esta investigación doctoral, el análisis documental proporcionó un marco de referencia fundamental para contrastar y profundizar en las percepciones y experiencias de los informantes clave, contribuyendo así a la triangulación de datos desde diversas fuentes.

Este proceso se desarrolló en varias etapas interrelacionadas, que garantizaron un tratamiento riguroso y estructurado de la información documental:

1. Selección y recopilación de material documental

En esta primera fase, se identificó y seleccionó los documentos pertinentes al objeto de estudio. Entre estos se incluyó informes gubernamentales, actas municipales, planes estratégicos, investigaciones académicas previas y otros textos que aportaron información clave sobre la gestión del turismo y la coordinación con los gobiernos locales en la Región Chorotega. La selección de estos documentos se basó en criterios de relevancia, actualidad, pertinencia y credibilidad, asegurando que reflejaran diversas perspectivas y enfoques sobre el fenómeno estudiado.

2. Lectura exploratoria y análisis preliminar

Esta etapa permitió un acercamiento inicial al material documental, facilitando la identificación de aspectos clave, tendencias emergentes y puntos de interés, que sirvieron como base para un análisis más detallado. Mediante esta primera exploración, la investigadora pudo establecer conexiones iniciales entre la información documental y los objetivos de la investigación.

3. Codificación de información, según categorías de análisis

El proceso de codificación tuvo como objetivo organizar y estructurar la información obtenida de los documentos seleccionados, facilitando su posterior interpretación. Como parte de este proceso, fue necesario transformar la información recopilada en un formato textual manejable, lo que implicó realizar una lectura detallada y resaltar los temas recurrentes.

Existen tres enfoques principales para la codificación de la información documental:

Codificación abierta: Se identificó y etiquetó conceptos, ideas y temas emergentes, sin un esquema predefinido, permitiendo que los datos guiaran la construcción de categorías.

Codificación axial: Se agrupó las categorías iniciales en temas más amplios, estableciendo relaciones y patrones entre los datos recopilados.

Codificación selectiva: Se enfocó en los aspectos más relevantes para la investigación, alineándolos directamente con los objetivos de la tesis, lo que permitió profundizar en los elementos críticos del estudio.

4. Sistematización de la información mediante una matriz analítica

Para organizar y visualizar la información de manera estructurada, se utilizó una matriz de análisis compuesta por ocho columnas. En esta matriz se registró los siguientes elementos clave de cada documento analizado, a saber:

Nombre del documento	Tipo de documento	Año de publicación	Entidad emisora	Aspectos relevantes	Actores involucrados	Estrategias implementadas	Logros o desafíos identificados

El uso de esta matriz permitió una visualización clara y comparativa de la información, lo cual facilitó la identificación de tendencias, contradicciones y vacíos de información en la documentación analizada.

3.3.2 Entrevista

La entrevista a profundidad permitió la recolección de información sobre las vivencias personales y sus patrones sociales. Fue una técnica esencial en la investigación cualitativa, por su capacidad para captar la profundidad y complejidad de las experiencias humanas. Se enfocó en comprender los significados, percepciones y emociones desde la perspectiva del propio individuo.

3.3.3 Encuestas

La encuesta fue una técnica relevante en la investigación cualitativa, debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda de los fenómenos estudiados desde la perspectiva de los participantes. Permitted explorar temas emergentes y profundizar en cuestiones de interés que no se habían identificado inicialmente.

3.3.4 Análisis FODA

Esta técnica permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estrategia de turismo nacional, así como oportunidades y amenazas del entorno. Brindó información para la delimitación de planteamientos para un modelo de gestión que, desde lo local, potenciara y fortaleciera los emprendimientos turísticos por medio de la estrategia de turismo en Costa Rica.

3.3.5 Grupos Focales

Los grupos focales constituyeron una técnica cualitativa que permitió profundizar en hallazgos específicos con respecto al contexto del turismo y la implementación de la estrategia a nivel país. Favorecieron el análisis de la dinámica turística local y la articulación con los gobiernos locales y emprendimientos en el sector. Por medio de las discusiones que se generó, fue posible identificar características particulares de la implementación de la estrategia de turismo desde el Estado costarricense y su articulación con los gobiernos locales.

3.4 Informantes claves y criterios para su selección

En el marco de esta investigación, los informantes clave se definieron como aquellos actores que, por su posición institucional, experiencia profesional o conocimiento especializado, poseían una perspectiva privilegiada sobre los procesos de articulación en la gestión del turismo en la Región Chorotega. A fin de organizar y sistematizar su participación en el estudio, se ha desarrollado una tipología que clasificó a estos informantes, según su rol en la formulación, implementación, coordinación o evaluación de políticas turísticas, así como su nivel de intervención (estratégico, operativo, territorial o sectorial).

Esta tipología permitió distinguir seis categorías analíticas que agruparon jerarcas institucionales, funcionarios operativos, autoridades locales, técnicos municipales, actores del sector productivo y expertos interinstitucionales. La construcción de esta tipología fue fundamental para garantizar una representación equilibrada y rigurosa de las voces que configuraron el sistema turístico en la Región Chorotega.

Tabla 7

Tipología de informantes claves

Categoría tipológica	Descripción	Grupos incluidos	Función analítica
1. Actores estratégicos estatales	Representantes de alto nivel vinculados con la formulación y evaluación de políticas públicas en turismo. Poseen una visión global de las prioridades institucionales y del marco normativo.	Jerarcas institucionales de ICT	Identificar visiones institucionales, disonancias estratégicas y orientaciones políticas en la gestión de turismo nacional y regional.

Categoría tipológica	Descripción	Grupos incluidos	Función analítica
2. Actores operativos institucionales	Funcionarios encargados de la ejecución directa de estrategias, programas y acciones coordinadas con gobiernos locales.	Funcionarios del ICT	Analizar la traducción operativa de las políticas turísticas y los mecanismos de coordinación con gobiernos locales.
3. Actores políticos territoriales	Autoridades electas a nivel municipal que toman decisiones claves en el ámbito local y tienen competencia directa sobre el desarrollo turístico local.	Alcaldes y presidentes de Concejos	Examinar el grado de coordinación intergubernamental y la apropiación local de la política turística.
4. Actores técnicos municipales	Personal técnico – administrativo con funciones específicas en turismo, planificación y desarrollo local.	Funcionarios municipales.	Profundizar en los procesos de implementación local, barreras institucionales y capacidades de gestión.
5. Actores productivos del sector turístico	Sujetos directamente vinculados con la oferta de bienes y servicios turísticos. Representan los intereses económicos y prácticos del sector privado.	Empresarios turísticos y cámaras de turismo.	Identificar desafíos de coordinación – pública, percepción de efectividad de la política turística y demandas sectoriales.

Categoría tipológica	Descripción	Grupos incluidos	Función analítica
6. Actores interinstitucionales y expertos	Funcionarios de instituciones no turísticas con competencias indirectas, así como académicos o especialistas que aportan una visión crítica o transversal del fenómeno.	Otros funcionarios gubernamentales, expertos en desarrollo regional y turismo sostenible.	Aportar perspectivas complementarias identificar sinergias o contradicciones institucionales y proponer enfoques alternativos.

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.5 Estrategia de análisis de datos

El análisis de datos en esta investigación doctoral se desarrolló en tres estrategias fundamentales: codificación en categorías, la identificación de tendencias y divergencias, y la comprensión e interpretación basada en teorías.

A continuación, se desarrolló las etapas y procedimientos asociados a cada una de estas estrategias.

1. Codificación en Categorías: la primera etapa del análisis de datos consistió en la codificación de la información obtenida, a partir del análisis documental y de las respuestas de los informantes clave. Se organizará los datos **en matrices, respetando** la estructura del texto o discurso, diferenciando los documentos analizados y los distintos grupos de informantes clave. Este proceso permitió una clasificación estructurada de la información, facilitando su posterior análisis.

La codificación se realizó mediante la siguiente matriz:

Fuente / Tipo de dato	Identificación del documento / informante	Fragmento relevante del discurso o texto	Código inicial	Categoría emergente	Subcategoría (si aplica)	Grupo de informantes	Observaciones analíticas
Documento / Entrevista.	Nombre del documento o código del informante.	Cita textual (respetando estructura original).	Palabra clave o idea núcleo.	Título de la categoría que agrupa códigos similares.	División interna dentro de la categoría.	Ej.: ICT, municipalidad, empresario turístico.	Reflexiones del investigador, contradicciones, patrones, etc.

2. Identificación de Tendencias y Divergencias

Esta etapa tuvo como objetivo identificar patrones y tendencias significativas en los datos recopilados, reflejando la dinámica de la gestión del turismo en la Región Chorotega. Para ello, se siguieron los siguientes pasos:

2.1. Identificación de tendencias

- Analizó la frecuencia con la que aparecieron determinados datos o categorías, con el fin de detectar tendencias comunes entre los informantes.
- Se examinó la evolución de percepciones y experiencias a lo largo del período 2020-2024.
- Se organizó los datos en grupos temáticos, lo que permitió reconocer patrones emergentes en la información recopilada.

2.2. Determinación de divergencias

El análisis de divergencias tuvo como propósito explorar similitudes y diferencias en las perspectivas y experiencias de los distintos grupos de informantes. Para ello, se llevó a cabo los siguientes pasos:

- Se comparó las respuestas de diferentes grupos (por ejemplo, jercas del ICT vs. empresarios turísticos), para identificar puntos de convergencia y discrepancia en sus opiniones y experiencias.
- Se evaluó cómo se alinearon o diferenciaron las percepciones de los informantes, y se analizó los factores que pudieron influir en estas diferencias, tales como el nivel de experiencia, el rol en el sector o el contexto organizativo.
- Se investigó las causas de las divergencias, con el objetivo de comprender las dinámicas y desafíos en la gestión del turismo en la región.

Para sistematizar este análisis, se elaboró una matriz de codificación estructurada de la siguiente manera:

Fuente / Tipo de dato	Código de informante / documento	Fragmento textual	Categoría temática	Subcategoría	Frecuencia de aparición	Grupo de actor	Tendencia observada (2018–2024)	Divergencia entre actores	Análisis interpretativo
-----------------------	----------------------------------	-------------------	--------------------	--------------	-------------------------	----------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------------

Entrevista / Documento.	I01 / Doc.1.	“Los gobiernos locales no están incluidos en el diseño de la estrategia nacional”.	Articulación institucional.	Exclusión de actores locales.	3 (repetido en otras fuentes).	Jerarca ICT.	Recurrente desde 2019.	Empresarios: también excluidos; Municipios: reclamo activo.	Falta de gobernanza multini
-------------------------	--------------	--	-----------------------------	-------------------------------	--------------------------------	--------------	------------------------	---	-----------------------------

3.6 Validez de la investigación

La investigación adoptó un enfoque metodológico cualitativo. Según Villalobos (2019), “la investigación cualitativa busca la comprensión de la realidad social, desde una perspectiva particular, histórica y desde el punto de vista de sus protagonistas, es decir, desde una perspectiva interna” (p 235).

Las etapas que conformaron esta investigación cualitativa fueron:

Figura 5

Etapas de la investigación cualitativa



Fuente: Tomado de *Enfoques y diseños de investigación social* (p.245), por Luis Ricardo Villalobos Zamora, 2019, EUNED.

Como parte de la rigurosidad del método, la investigación cualitativa trabajó con dos criterios regulativos, a saber:

a) Criterio de veracidad

Permitió disponer del grado de confianza que se tiene en la investigación cualitativa y de los procedimientos utilizados por la investigadora. Por lo tanto, fue fundamental aplicar la triangulación de los datos provenientes de las diferentes fuentes.

En el caso específico de esta investigación, se consideró las siguientes:

- Autoridades municipales, como alcaldías y presidencias municipales, cuyas decisiones y visiones incidieron directamente en la gestión turística local.
- Funcionarios de las municipalidades, en su mayoría profesionales vinculados con el área de turismo dentro de las estructuras institucionales locales, quienes aportaron una perspectiva operativa y técnica.
- Otros profesionales del sector turismo, tales como exministros, ministros en ejercicio, autoridades y funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo (ICY), quienes ofrecieron una visión estratégica desde el nivel nacional.

Esta diversidad de fuentes enriqueció el análisis, al permitir contrastar las distintas posiciones políticas, técnicas e institucionales sobre la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega.

La confirmabilidad de los datos obtenidos, mediante las diferentes fuentes minimizó los sesgos y creencias de la investigadora.

Además, se utilizó diferentes técnicas de dos maneras:

- i. *Credibilidad en la descripción*, la cual se obtuvo mediante la descripción detallada y suficiente de los datos recopilados en el trabajo de campo, interpretando las visiones, sentidos y opiniones. Es decir, las transcripciones fueron claras y detalladas.

El análisis permitió validar patrones, discrepancias y ausencias de datos, los que fueron vinculados a la teoría. También fue acompañado de mapas espaciales y conceptuales, los que facilitaron la interpretación de los datos.

- ii. *Credibilidad de la interpretación de los datos*, para lo cual se cruzó la información obtenida de las diferentes fuentes, lo que permitió confrontar la información, según las cuatro categorías de análisis de la investigación:

- a. Contexto de la Región Chorotega (características de la región con respecto al turismo)
- b. Estrategia de Turismo de Costa Rica.
- c. Gestión de los gobiernos locales
- d. Emprendedurismo turístico (como se entendió, tipología).

Por otro lado, se procuró la discusión para identificar tendencias, puntos de contradicción y aportes teóricos.

b) Criterio de aplicabilidad

Se analizó la aplicabilidad de los resultados en otros contextos, utilizando la transferibilidad de hallazgos. En otras regiones del país se pudo utilizar los lineamientos para un modelo de gestión que permitiera, desde lo local potenciar y fortalecer los emprendimientos turísticos por medio de la estrategia de turismo en Costa Rica.

3.7 Vinculación de técnicas e instrumentos de análisis y resultados

El análisis e interpretación de resultados constituyó un capítulo clave en esta investigación, ya que en él se presentó los hallazgos obtenidos en función de los objetivos específicos planteados. Este capítulo integró los datos recolectados mediante la revisión documental, entrevistas en profundidad, cuestionarios y grupos focales, organizándolos de manera sistemática para responder a cada uno de los objetivos de la investigación.

1. Identificación de disonancias entre la estrategia turística nacional y las necesidades locales. El análisis comenzó con la identificación de las disonancias entre las prioridades establecidas en la Estrategia Nacional de Turismo de Costa Rica y las necesidades concretas de los gobiernos locales y comunidades. Se examinó los factores que generaron estas discrepancias y cómo afectaron la implementación de políticas turísticas en la región Chorotega.
2. Análisis de disfunciones institucionales, técnicas y administrativas en la gestión turística. En esta sección se abordó las disfunciones que afectaron la coordinación entre los niveles nacional y local en la gestión turística. Con la información obtenida

en grupos focales, entrevistas y análisis documental, se exploró los obstáculos administrativos, técnicos e institucionales que limitaron la articulación efectiva entre las instancias gubernamentales y los actores locales.

3. Participación de las comunidades rurales en la formulación e implementación de la política turística. Se analizó el nivel de participación de las comunidades rurales organizadas en la formulación e implementación de la Política Nacional de Turismo, identificándose los mecanismos de incidencia utilizados y los retos que enfrentaron en el proceso de toma de decisiones.
4. Propuesta de estrategias de coordinación para fortalecer la gestión turística. Finalmente, se presentó estrategias para mejorar la coordinación entre el nivel nacional y local, promoviendo una mayor participación de los gobiernos locales y comunidades rurales en la planificación y gestión del turismo. Estas propuestas buscaron optimizar la implementación de la política turística y fomentaron una gobernanza más inclusiva y efectiva.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

4.1 Presentación general de los hallazgos

El presente capítulo expone de manera clara, coherente y rigurosa los principales hallazgos de la investigación, enfocados en las disonancias y disfunciones observadas en la implementación de la Política Nacional de Turismo (PNT) en la Región Chorotega. A partir de un diseño cualitativo, se recabó información mediante entrevistas en profundidad y grupos focales con actores clave, funcionarios públicos, autoridades de gobiernos locales, líderes de comunidades rurales y representantes del sector turístico, cuyas voces ofrecieron un panorama plural sobre la ejecución de la PNT en territorios periféricos.

El lector encontrará en este capítulo un análisis crítico de cómo dichos actores percibieron e interpretaron la política turística vigente, evidenciando brechas entre el discurso estratégico nacional y las realidades locales, así como dinámicas institucionales disfuncionales, que obstaculizaron los objetivos declarados de la PNT. Asimismo, se presenta matrices y citas textuales representativas que ilustran cada tema emergente, asegurando un enfoque que rescató las experiencias y emociones subyacentes en los testimonios de los participantes.

Desde una perspectiva metodológica, los hallazgos se analizaron aplicando un enfoque hermenéutico-dialéctico, acorde con el paradigma interpretativo-constructivista de la investigación. Este enfoque partió del supuesto que la realidad social no es un ente objetivo dado, sino una construcción intersubjetiva de significados compartidos. En consonancia, la investigadora asumió un rol interpretativo comprometido: más que una observadora externa, se involucró en comprender el fenómeno desde dentro, por medio de la interacción con las perspectivas de los informantes.

Como señalan Nava et al. (2018), todo investigador es por naturaleza “un ser interpretativo”, que buscó intensamente el significado de los fenómenos sociales, mediante el razonamiento, la argumentación y el diálogo. La hermenéutica aportó aquí las herramientas para interpretar en profundidad las narrativas de los actores, atendiendo a su contexto histórico-cultural y a sus símbolos, mientras que la dialéctica

introduce un proceso de contraste y debate reflexivo entre múltiples visiones, permitiendo descubrir coincidencias y contradicciones en sus discursos.

Este proceso dialógico cumplió una doble función: por un lado, construyó de forma cooperativa una comprensión consensuada de la realidad estudiada, por otro, cuestionó críticamente ese consenso inicial para profundizar en matices y visibilizar tensiones ocultas. En otras palabras, el método hermenéutico-dialéctico propició una búsqueda colectiva de la verdad, donde las interpretaciones provisionales fueron puestas a prueba y refinadas en un encuentro dialógico entre las diversas voces y la investigadora.

La aplicación de este enfoque al análisis de la PNT en la Región Chorotega implicó iterar constantemente entre las partes y el todo: se examinó los testimonios individuales (partes) a la luz del contexto amplio de la política turística y viceversa, siguiendo el círculo hermenéutico de interpretación. Mediante codificación temática y comparación entre entrevistas y grupos focales, se identificó patrones recurrentes, consensos y disensos en las percepciones de los actores locales. Estos resultados parciales fueron luego contrastados dialécticamente para elaborar una visión más integral y argumentada del fenómeno.

Como fruto de este proceso, el capítulo agrupa las evidencias cualitativas en categorías emergentes que reflejaron las principales disonancias halladas, por ejemplo, desconocimiento local de la PNT, desalineación entre las prioridades nacionales y las necesidades territoriales, y centralismo institucional con escasa participación local entre otras disfunciones.

Cada apartado temático presentó evidencias trianguladas y citas que ejemplifican las perspectivas de distintos informantes, lo que refuerza la validez interpretativa de los hallazgos, al mostrar convergencias en las vivencias reportadas y, a la vez, respetar la singularidad de cada voz.

En el desarrollo de esta tesis doctoral, el uso de herramientas de inteligencia artificial representó un apoyo valioso durante el proceso de análisis cualitativo. En particular, estas tecnologías facilitaron la organización y sistematización de los datos

provenientes de entrevistas, grupos focales y documentos, permitiendo una primera aproximación a patrones, temas recurrentes y relaciones entre categorías analíticas. Lejos de sustituir la mirada crítica e interpretativa de la investigadora, inteligencia artificial funcionó como una aliada metodológica, que enriqueció la comprensión de las narrativas de los actores locales, institucionales y comunitarios vinculados a la gestión del turismo en la Región Chorotega.

Esta experiencia evidenció el potencial que ofrecieron estas nuevas tecnologías para fortalecer procesos investigativos complejos en ciencias sociales, siempre y cuando, se mantuviera el criterio ético, el juicio analítico y la sensibilidad contextual de quien investiga (Zawacki-Richter et al., 2019).

Nota metodológica: para apoyar el análisis cualitativo de los datos, se utilizó Quirkos, un software de análisis cualitativo intuitivo, que permitió codificar y categorizar información de manera flexible. Su diseño accesible favoreció una interacción cercana con los datos, manteniendo la trazabilidad de hallazgos y respetando el enfoque interpretativo de la investigación.

En síntesis, esta sección introductoria orientó al lector sobre lo que encontraría en el capítulo de resultados y por qué se presentó de tal forma. Se justificó brevemente que el empleo del enfoque hermenéutico-dialéctico enriqueció el análisis cualitativo, al dar voz a los actores y facilitar la construcción de significados en torno a los problemas investigados. El texto argumentó rigurosamente cómo los hallazgos revelaron las brechas entre la política turística nacional y la realidad en la Región Chorotega, articulando las narrativas locales en un discurso coherente.

El lector pudo así entender, desde el inicio del capítulo, qué tipo de resultados se presentó (ejemplos de percepciones, experiencias y valoraciones de los actores) y cómo se interpretó dichos resultados bajo un lente hermenéutico-dialéctico. En los siguientes apartados, cada hallazgo se desarrolló con detalle, manteniendo un hilo argumentativo sólido, que conectó la evidencia empírica con la discusión teórica pertinente, a fin de ofrecer una visión profunda y crítica del estado de la política turística en la región estudiada. Esto sentó las bases para una posterior reflexión sobre las implicaciones prácticas y teóricas de las disonancias identificadas, contribuyendo

finalmente a la construcción de conocimiento significativo en el campo del turismo y las políticas públicas locales.

4.2 Disonancias entre la Política Nacional de Turismo y las necesidades territoriales en la Región Chorotega

4.2.1 Percepción y conocimiento de la Política Nacional de Turismo

En atención al método hermenéutico – dialéctico de la investigación, la realidad de la Política Nacional de Turismo (PNT), se analizó con las voces y perspectivas de los actores locales. Este apartado expone los hallazgos sobre cómo empresarios turísticos, autoridades municipales, expertos y miembros de comunidades rurales de la región Chorotega perciben la PNT vigente, evidenciando disonancias emergentes entre las prioridades de dicha política nacional y las necesidades locales.

A continuación, se muestra una matriz analítica que resume categorías y subcategorías emergentes identificadas, junto con ejemplos textuales representativos de los informantes (entre paréntesis se indica el tipo de actor, la técnica de recolección y una cita breve del discurso original):

Tabla 8

Categorías y subcategorías emergentes sobre disonancias percibidas entre la Política Nacional de Turismo y las realidades locales en la Región Chorotega

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
1. Conocimiento limitado de la PNT a nivel local	1.1 Falta de difusión e información.	(Empresaria turística, entrevista): <i>“Aunque conozco la política de turismo de forma general, no le conozco en detalle.”</i>
	1.2 Conocimiento superficial por parte de autoridades locales.	(Al alcalde municipal, entrevista): <i>“Conozco lo básico, lo general... Las políticas nacionales aún</i>

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
		<i>no están acordes a las necesidades reales en el territorio”).</i>
2. Desconexión entre la PNT y las necesidades locales.	2.1 Prioridades nacionales no alineadas con lo local.	(Empresario turístico rural, entrevista: <i>“Las políticas parecen pensadas para las grandes empresas, con visión centralista, sin considerar el potencial rural”</i>)
	2.2 Desarrollo turístico concentrado geográficamente.	(Líder comunal, grupo focal: <i>“El desarrollo turístico se concentra en las zonas de playa; nuestra comunidad queda relegada”</i>).
3. Centralismo y escasa participación local en la política turística	3.1 Mínima participación de actores locales en el diseño de la política	(Experto en turismo, entrevista: <i>“Esa visión centralista... la participación en la construcción de la política está muy supeditada a San José; las regiones como Guanacaste casi no tienen vos”</i>).
	3.2 Toma de decisiones centralizadas y poca coordinación interinstitucional.	(Autoridad municipal, entrevista: <i>“No existe coordinación clara entre el gobierno central y local; la planificación nacional se hace sin involucrar a todas las partes”</i>).

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre, 2025.

Como se apreció en la matriz, actores locales manifiestan un conocimiento limitado o superficial de la Política Nacional de Turismo. Por otro lado, algunos empresarios rurales indican que “conocen de manera general” la existencia de lineamientos o planes turísticos nacionales, pero no en detalle (ver ejemplo 1.1). De igual forma, autoridades municipales reconocen estar familiarizados solo con “lo básico”, o “lo que está visible” de la política turística, admitiendo que no han recibido

información exhaustiva ni capacitación específica sobre su contenido implementación en sus cantones.

Esta falta de difusión efectiva de la PNT hacia los niveles locales sugiere una brecha comunicacional y mecanismos de participación para las poblaciones locales. La ausencia de canales claros de divulgación y la opacidad en la rendición de cuentas dificulta que actores municipales y comunitarios se apropien de la política turística (Reindrawati, 2023). Este hallazgo evidencia una primera disonancia: la PNT, aun cuando existe formalmente, no ha permeado suficientemente en el conocimiento cotidiano de quienes deben implementarla o beneficiarse de ella a nivel local.

En cuanto al contenido y relevancia percibida de la PNT, emergen claros desencuentros entre las prioridades nacionales y las necesidades locales. Los entrevistados describen la política nacional como desconectada de la realidad de las comunidades rurales, argumentando que “parece diseñada para las grandes empresas” y los enclaves turísticos tradicionales, “sin considerar adecuadamente las necesidades de las zonas rurales” (ver ejemplo 2.1).

Esta percepción se refleja en experiencias concretas: líderes comunales y empresarios de cantones periféricos señalan que el desarrollo turístico se concentra geográficamente en corredores ya consolidados (ej., el litoral de Guanacaste), “dejando desatendidos” otros territorios tierra adentro. Tales comentarios ponen de manifiesto que, desde la óptica local, la PNT privilegia ciertos destinos y actores, generando exclusión.

De hecho, un análisis reciente del modelo institucional turístico costarricense identifica “brechas estructurales, como la concentración de beneficios y la desigualdad en el acceso” a las oportunidades del sector. Es decir, las comunidades rurales perciben que no reciben un trato equitativo ni las mejoras prometidas por la política nacional, lo cual erosiona su confianza en el modelo turístico vigente.

Varios informantes mencionaron necesidades locales urgentes; infraestructura básica, capacitación, acompañamiento técnico del ICT, promoción del turismo rural comunitario, entre otras, que no están siendo atendidas por la política actual. Esta

disparidad coincide con la noción de que un diseño centralizado “tipo copy–paste” difícilmente reflejará las especificidades de cada territorio.

En resumen, se evidencia una fuerte disonancia entre el discurso estratégico nacional y las realidades locales. Como han señalado algunos autores, la falta de adaptación de las políticas al contexto local y la concentración del desarrollo turístico pueden exacerbar desigualdades y tensiones centro-periferia (Sharpley, 2023; Reindrawati, 2023).

Estos resultados refuerzan la importancia de lograr mayor alineación entre la planificación turística nacional y el desarrollo local, para evitar que el turismo profundice brechas territoriales.

Por último, en el ámbito de la gobernanza turística y la participación, los hallazgos revelan limitaciones en la integración de los actores locales en la formulación e implementación de la PNT, evidenciando un marcado centralismo. Tanto expertos como funcionarios municipales coinciden en que la toma de decisiones en turismo se concentra en San José, principalmente en el ICT y órganos nacionales, “con muy poca coordinación...de acuerdo con las necesidades de cada región”.

Si bien existen instancias formales de participación público – privada (mesas, comisiones mixtas), estas tienden a estar dominadas por representantes de gremios nacionales o figuras designadas desde el nivel central, con escasa representación directa en las regiones periféricas. Un experto con décadas de trayectoria explicó: “visión centralista” implica sumir que los representantes en la capital “conocen las necesidades de todo el territorio”, lo que en la práctica supedita la voz de Guanacaste y otras provincias, a decisiones tomadas lejos de su realidad.

Del lado de los gobiernos locales, se resalta la débil capacidad institucional municipal en turismo: por ejemplo, en Costa Rica, solo una minoría de municipalidades cuenta con oficinas técnicas de turismo activas, y persisten falencias de coordinación interinstitucional que traban la ejecución de proyectos (según una empresaria, “hay que lidiar con unas 10 instituciones diferentes” para sacar adelante un pequeño emprendimiento rural, reflejando procesos lentos y fragmentados).

Asimismo, se observó frustración entre actores locales por no haber sido consultados ni tomados en cuenta durante la elaboración de políticas: varios participan en espacios consultivos ad honorem, pero terminan “desilusionados con el proceso”, al percibir que sus aportes no coinciden con las decisiones finales.

Esta situación apunta a otra disonancia clave: mientras la política nacional enfatiza en papel principios como la sostenibilidad y la integración territorial, su proceso de gestión continua altamente centralizado, con limitada participación efectiva de las comunidades y gobiernos locales en la construcción de las estrategias.

La literatura reciente subraya que una gobernanza turística verdaderamente sostenible requiere democratizar la toma de decisiones y empoderar a los actores locales, evitando la concentración del poder en unos pocos organismos centrales. En línea con esto, se han documentado múltiples obstáculos estructurales y culturales que frenan la participación comunitaria, como la falta de acceso a información, la desconfianza y las disparidades de poder entre niveles de gobierno (Reindrawati, 2023).

Los resultados de este estudio ejemplifican estos retos: las autoridades municipales entrevistadas reconocen “muy poca coordinación” entre las prioridades nacionales y las locales, y ausencia de espacios de planificación realmente colaborativa donde “se involucren coordinadamente todas las partes: Ejecutivo, Municipalidad, empresarios, asociaciones, sociedad civil...”

En definitiva, la gobernanza turística actual es percibida como demasiado vertical, este hallazgo es consciente con revisiones internacionales que llaman a fortalecer los mecanismos de gobernanza colaborativa multinivel para articular mejor a los actores y territorios (Sentanu et al., 2023; Rasoolimanesh et al., 2024). La disonancia entre un diseño de política alto-top (top-down) y la realidad de una gestión turística descentralizada incipiente, se hace evidente en las voces de la región Chorotega.

En síntesis, los actores locales construyen socialmente una visión de la PNT marcada por falta de conocimiento directo, poca pertinencia local y escasa

participación en su ciclo de vida. Estas percepciones sugieren que, desde el territorio, la Política Nacional de Turismo se vive más como un discurso distante que como una herramienta concreta de desarrollo local.

Las disonancias identificadas, ya sean cognitivas (desconocimiento), estratégicas (prioridades desenfocadas), o procedimentales (gobernanza centralista), aportan información valiosa sobre brechas por subsanar. Sin adelantar la discusión, cabe señalar que estos hallazgos plantean desafíos significativos para la alineación de la política turística con las dinámicas y aspiraciones locales, elementos que será fundamental considerar al evaluar la eficacia y sostenibilidad del modelo de turismo costarricense.

4.2.2 Implementación de la Política Nacional de Turismo desde la perspectiva institucional

Desde la perspectiva institucional, la implementación de la Política Nacional de Turismo (PNT), es concebida como un proceso técnico, planificado y acumulativo, sustentado en una trayectoria histórica de planificación turística de largo plazo. Los discursos de los funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), reflejan una autopercepción de solidez institucional, basada en la continuidad de los instrumentos de planificación, el uso sistemático de información estadística y la articulación formal con actores del sector privado. No obstante, al analizar estas narrativas desde un enfoque constructivista, emergen tensiones entre el diseño técnico-institucional y su traducción efectiva en los territorios, particularmente en regiones rurales como Chorotega.

Tabla 9

Matriz analítica de categorías emergentes sobre la implementación de la Política Nacional de Turismo desde la perspectiva institucional (ICT)

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
1. Implementación concebida como proceso técnico	1.1 Centralidad de la planificación histórica.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“Este país viene en un proceso de planificación permanente desde los años 50... eso nos ha permitido consolidar la industria”</i>).
	1.2 Uso intensivo de datos y evidencia.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“La política se construye con datos duros, estadísticas, información internacional y monitoreo permanente”</i>).
2. Participación entendida como mecanismo formal.	2.1 Participación sectorial estructurada.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“El plan se construye de manera participativa con cámaras, gremios y sector privado organizado”</i>).
	2.2 Representación indirecta de los territorios.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“Trabajamos con cámaras regionales formalmente inscritas”</i>).
3. Territorialización desde unidades de planeamiento.	3.1 Territorio como espacio funcional.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“Las provincias son unidades de planeamiento y concentran centros de desarrollo turístico.”</i>)
	3.2 Priorización de centros consolidados	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“Concentramos más recursos en los centros de desarrollo donde hay mayor oferta y demanda.”</i>)
4. Continuidad institucional como legitimación.	4.1 Política como proyecto país.	(funcionaria ICT, entrevista: <i>“No es una política de gobierno de turno, es un posicionamiento país”</i>).

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
5. Brecha implementación– capacidades locales.	5.1 Escasa problematización del nivel municipal.	(Lectura transversal del discurso institucional).

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

Los funcionarios del ICT describen la implementación de la PNT como un proceso altamente estructurado, sustentado en tres niveles de planificación: nacional, regional y local (principalmente por medio de la zona marítimo-terrestre). Desde esta perspectiva, la política turística se legitima por su continuidad histórica, su base técnica y su alineación con procesos participativos formales, lo cual es presentado como una fortaleza diferenciadora de Costa Rica frente a otros países de la región.

La centralidad del dato ocupa un lugar fundamental en la narrativa institucional. El levantamiento permanente de información estadística, el uso de estudios de mercado internacionales y el monitoreo anual de la industria son considerados insumos clave para la toma de decisiones. Esta lógica refuerza una visión racional-instrumental de la política pública, donde la efectividad de la implementación se asocia a la calidad técnica del diseño y a la disponibilidad de información confiable (Hall & Williams, 2020).

En relación con la participación, el ICT destaca la construcción “participativa” del plan nacional, principalmente a través de gremios, cámaras y órganos mixtos. Sin embargo, desde el análisis de resultados, se observa que esta participación es mayoritariamente indirecta y centralizada, ya que descansa en estructuras organizadas con fuerte presencia en el nivel nacional.

La participación de los territorios rurales se encuentra mediada por estas representaciones, sin que necesariamente exista una incorporación directa de las voces municipales o comunitarias en la toma de decisiones estratégicas, aspecto que coincide con advertencias recientes sobre los límites de la gobernanza turística formal, cuando no se acompaña de mecanismos de inclusión territorial efectiva (Rasoolimanesh et al., 2024).

Asimismo, el enfoque territorial institucional se construye a partir de unidades de planeamiento amplias y de la identificación de “centros de desarrollo turístico” prioritarios. Esta forma de territorialización privilegia espacios con alta concentración de atractivos, servicios y demanda, lo que, si bien responde a criterios de eficiencia económica, tiende a invisibilizar territorios rurales con potencial emergente, especialmente aquellos alejados de los corredores turísticos consolidados.

Desde los resultados, no se identifica una problematización explícita de las capacidades reales de los gobiernos locales para operar la política, lo que sugiere una disonancia latente entre el diseño institucional y la implementación efectiva en contextos municipales con limitaciones técnicas, presupuestarias y de personal.

4.2.3 Valoración del enfoque territorial de la política turística

La valoración del enfoque territorial de la PNT, desde la mirada de especialistas y funcionarios con trayectoria en el sector turístico, introduce una lectura más crítica y reflexiva sobre los alcances y limitaciones del modelo vigente. A diferencia del discurso institucional, estas voces ponen en evidencia tensiones estructurales asociadas al centralismo, la debilidad municipal y una concepción reducida de la sostenibilidad, lo cual incide directamente en la capacidad del turismo para promover un desarrollo inclusivo en las comunidades rurales de la Región Chorotega.

Tabla 10

Matriz analítica de categorías emergentes sobre la valoración del enfoque territorial de la política turística desde funcionarios y especialistas

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
1. Enfoque territorial abstracto.	Diseño desconectado del contexto local.	(Especialista en turismo, entrevista: “ <i>Los planes se hacen pensando en el turista, no en las comunidades</i> ”).
2. Centralismo estructural.	Concentración de decisiones.	(Especialista en turismo, entrevista: “ <i>La visión sigue siendo centralista; las regiones no construyen la política</i> ”).

Categoría emergente	Subcategoría	Ejemplo representativo (actor, técnica, cita)
3. Debilidad municipal.	Falta de capacidades técnicas locales.	(Especialista en turismo, entrevista: “De 82 cantones, solo una minoría tiene oficinas técnicas de turismo”).
	Alta rotación y precariedad institucional.	(Especialista en turismo, entrevista: “La rotación de personal impide consolidar capacidades locales”).
4. Sostenibilidad reducida.	Enfoque ambiental limitado.	(Especialista en turismo, entrevista: “La sostenibilidad se reduce a naturaleza, dejando de lado lo social”).
5. Impactos territoriales no previstos.	Turistificación y gentrificación.	(Especialista en turismo, entrevista: “Hay pérdida de soberanía local y encarecimiento del territorio”).
6. Modelo turístico en tensión	Agotamiento del modelo vigente.	(Especialista en turismo, entrevista: “Hay que preguntarse si el modelo no está agotado”).

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre. 2025.

Desde la perspectiva de los especialistas, el enfoque territorial de la política turística costarricense presenta limitaciones significativas en su capacidad para responder a las realidades diversas y complejas de los territorios rurales. Si bien se reconoce la existencia de una estructura formal de planificación, se cuestiona que esta opere bajo una lógica armonizadora, que no incorpora de manera sustantiva las particularidades sociales, culturales y productivas de cada territorio.

Una de las críticas más recurrentes se relaciona con el centralismo estructural del sistema turístico. La definición de prioridades, inversiones y modelos de desarrollo continúa concentrándose en el nivel nacional, lo que limita la autonomía real de los gobiernos locales. En este contexto, los municipios son percibidos como el eslabón más débil de la cadena de gobernanza turística, situación ampliamente documentada en estudios recientes sobre gestión turística multinivel en América Latina (Brenner & Vargas del Río, 2021).

Los especialistas subrayan, además, la debilidad institucional municipal, evidenciada en la falta de personal especializado, la alta rotación de funcionarios y la

confusión entre desarrollo turístico y desarrollo inmobiliario. Estas condiciones restringen la capacidad de los territorios para apropiarse de la política nacional y adaptarla a sus necesidades, reproduciendo dinámicas de dependencia del nivel central.

En cuanto a la sostenibilidad, los resultados muestran una valoración crítica del enfoque predominante, al considerar que este se ha reducido principalmente a la dimensión ambiental, dejando en segundo plano aspectos clave como la sostenibilidad social, la soberanía territorial y la resiliencia económica de las comunidades rurales. Desde esta mirada, fenómenos como la turistificación, la gentrificación y la pérdida de acceso a recursos básicos, emergen como efectos no deseados del modelo turístico actual, particularmente, en zonas costeras y de alto atractivo.

Finalmente, algunos especialistas plantean la necesidad de replantear el modelo de desarrollo turístico, cuestionando su capacidad para responder a crisis recientes y a las demandas de un desarrollo más equitativo. Estas valoraciones no se presentan como juicios normativos, sino como construcciones analíticas, que evidencian las disonancias entre el enfoque territorial declarado por la política y sus resultados observados en el territorio, en línea con debates contemporáneos sobre gobernanza turística crítica y desarrollo inclusivo (Sharpley, 2023; Higgins-Desbiolles et al., 2022).

4.2.4 Síntesis integradora de disonancias entre la Política Nacional de Turismo y las realidades territoriales de la Región Chorotega

El análisis de los resultados asociados al Objetivo 1 permite identificar un conjunto de disonancias estructurales y relacionales que atraviesan la implementación de la Política Nacional de Turismo (PNT), en la Región Chorotega, durante el período 2020–2024. Estas disonancias no se manifiestan como fallas aisladas, sino como patrones recurrentes que emergen de la interacción entre discursos institucionales, prácticas de implementación y experiencias territoriales de los actores locales.

Desde del método hermenéutico-dialéctico, dichas disonancias se comprenden como producciones sociales que reflejan la coexistencia de marcos interpretativos

divergentes sobre qué es el turismo, cómo debe gestionarse y a quiénes debe beneficiar prioritariamente. En este sentido, la política turística no opera como un instrumento neutral, sino como un campo de negociación simbólica y material, donde se expresan asimetrías de poder, capacidades diferenciadas y visiones contrastantes de desarrollo.

Una primera disonancia transversal se vincula con el desfase entre el diseño técnico-institucional de la política y su apropiación territorial. Mientras que, desde la perspectiva institucional, la PNT es concebida como un proceso planificado, continuo y sustentado en evidencia técnica, los actores locales, empresarios turísticos y autoridades municipales evidencian un conocimiento limitado, fragmentado o superficial de dicha política.

Esta brecha cognitiva, no solo limita la apropiación local del instrumento, sino que debilita su capacidad operativa en los territorios, generando una implementación que depende, más de la iniciativa individual, que de una articulación estratégica multinivel. La literatura reciente ha señalado que la falta de traducción de las políticas nacionales a lenguajes y formatos accesibles para los actores locales constituye uno de los principales obstáculos para la gobernanza turística efectiva (Rasoolimanesh et al., 2024).

Una segunda disonancia se expresa en la tensión entre las prioridades nacionales y las necesidades específicas de los territorios rurales. Los resultados muestran que, si bien la PNT incorpora en su discurso elementos como sostenibilidad, encadenamientos productivos e inclusión, en la práctica, los actores locales perciben que el desarrollo turístico continúa concentrándose en corredores y destinos consolidados, reproduciendo una lógica espacial selectiva.

Esta percepción es particularmente relevante en la Región Chorotega, donde comunidades rurales fuera del litoral turístico manifiestan sentirse marginadas de los beneficios del turismo, pese a contar con recursos culturales, naturales y productivos con potencial turístico. Esta disonancia evidencia que el enfoque territorial de la política, aunque formalmente presente, no logra materializarse de manera equitativa

en el espacio regional, fenómeno documentado también en otros contextos latinoamericanos (Brenner & Vargas del Río, 2021).

Una tercera disonancia se relaciona con la concepción y práctica de la participación. Desde el discurso institucional, la participación es presentada como un eje central de la planificación turística, articulada principalmente mediante cámaras, gremios y órganos mixtos. Sin embargo, los resultados muestran que esta participación opera de forma indirecta y centralizada, con escasa presencia efectiva de gobiernos locales y comunidades rurales en los espacios de definición estratégica.

Esta forma de participación, más procedimental que sustantiva, tiende a reproducir representaciones territoriales homogeneizadas, donde las particularidades locales quedan subsumidas bajo intereses y agendas nacionales. Estudios recientes advierten que este tipo de gobernanza formal puede generar legitimidad institucional, sin necesariamente producir corresponsabilidad territorial ni empoderamiento local (Sharpley, 2023).

Asimismo, se identifica una disonancia significativa en torno a la capacidad institucional municipal. Mientras la política nacional asume implícitamente que los gobiernos locales pueden desempeñar un rol activo en la implementación turística, los resultados evidencian limitaciones técnicas, presupuestarias y de personal que restringen dicha capacidad.

La falta de oficinas técnicas de turismo, la alta rotación de funcionarios y la dependencia de apoyos externos configuran un escenario donde los municipios se convierten en eslabones frágiles de la gobernanza turística, profundizando la brecha entre el diseño de la política y su ejecución territorial. Esta situación refuerza dinámicas de dependencia del nivel central y limita la autonomía local para definir trayectorias propias de desarrollo turístico.

Finalmente, emerge una disonancia de carácter más profundo relacionada con la visión de desarrollo y sostenibilidad que subyace al modelo turístico vigente. Mientras la PNT enfatiza una sostenibilidad asociada, principalmente, a la conservación ambiental y al posicionamiento internacional del país, los especialistas y

actores territoriales advierten sobre impactos sociales y territoriales no suficientemente abordados, como la turistificación, la gentrificación, la pérdida de soberanía local y la vulnerabilidad económica de las comunidades rurales.

Estas tensiones sugieren que el enfoque territorial de la política, tal como se implementa, no logra integrar plenamente las dimensiones sociales, culturales y políticas del desarrollo, aspecto central para un turismo verdaderamente inclusivo (Higgins-Desbiolles et al., 2022).

En conjunto, las disonancias identificadas configuran un escenario de implementación fragmentada, donde la Política Nacional de Turismo coexiste con múltiples realidades locales, que no siempre dialogan entre sí. Este cierre de resultados pone en evidencia que las dificultades de coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la Región Chorotega no responden únicamente a problemas operativos, sino a tensiones estructurales en la forma en que se concibe, territorializa y gobierna el turismo.

Estas tensiones constituyen el punto de partida analítico para el capítulo de discusión, en el cual se examinará críticamente las implicaciones de estas disonancias y su incidencia en el desarrollo inclusivo de las comunidades rurales.

4.3 Disfunciones institucionales, técnicas y administrativas en la coordinación multinivel de la gestión turística

El presente apartado desarrolla los resultados asociados al Objetivo 2 de la investigación, orientado a examinar las principales disfunciones institucionales, técnicas y administrativas que obstaculizan la coordinación entre los niveles nacional y local en la gestión turística de la Región Chorotega. Desde un enfoque hermenéutico–dialéctico, el análisis reconoce que dichas disfunciones no constituyen fallas aisladas, sino que emergen de las interacciones, prácticas y relaciones de poder, que configuran la gobernanza turística en el territorio.

Los resultados se organizan en tres dimensiones analíticas: institucional, técnica-administrativa y de capacidades, seguidas de una síntesis integradora, que articula los hallazgos y establece el puente analítico hacia el Objetivo 3.

4.3.1 Disfunciones institucionales en la coordinación entre el ICT y los gobiernos locales

El análisis de las entrevistas y grupos focales evidencia que la coordinación entre el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y los gobiernos locales se encuentra atravesada por disonancias estructurales de carácter institucional, asociadas principalmente al centralismo decisional, la fragmentación de la gobernanza, la debilidad de los mecanismos formales de articulación y la ambigüedad en la definición de roles.

Tabla 11

Matriz analítica de disfunciones institucionales en la coordinación entre el ICT y los gobiernos locales

Categoría emergente	Subcategoría	Actor / técnica	Evidencia empírica representativa
1. Centralismo institucional	Concentración de decisiones en el nivel nacional.	Autoridad municipal / Grupo focal.	<i>“Las decisiones se toman en San José, sin considerar la realidad del cantón”.</i>
2. Gobernanza fragmentada	Ausencia de instancias permanentes de coordinación.	Funcionario municipal / Entrevista.	<i>“No existen mesas formales de trabajo con el ICT”.</i>
3. Debilidad de convenios	Convenios inexistentes o inactivos.	Funcionario municipal / Grupo focal.	<i>“No tenemos convenios activos con el ICT”.</i>
4. Roles institucionales difusos	Falta de claridad en competencias.	Especialista en turismo / Entrevista.	<i>“Nadie tiene claro quién lidera la gestión turística local”.</i>

5. Coordinación reactiva	Articulación coyuntural.	Autoridad local / Entrevista.	<i>“Durante la pandemia sí hubo coordinación, luego desapareció”.</i>
--------------------------	--------------------------	-------------------------------	---

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

Como se observa en la tabla 11, la centralización de la toma de decisiones constituye una disfunción transversal, que limita la autonomía de los gobiernos locales y reduce su capacidad de incidir en la definición de prioridades turísticas. Los actores municipales perciben que las estrategias nacionales son diseñadas desde el nivel central, sin un conocimiento profundo de las realidades territoriales, lo que genera una brecha entre el discurso de política pública y su implementación en el ámbito local.

Asimismo, la ausencia de mecanismos institucionalizados de coordinación, como comités permanentes, mesas técnicas o convenios marco activos, refuerza una lógica de gobernanza fragmentada, en la cual cada institución actúa de forma aislada. Esta fragmentación se ve agravada por la ambigüedad en la delimitación de roles, lo que produce duplicidades, vacíos de responsabilidad y dependencia de relaciones informales o personales para resolver asuntos de gestión turística.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos coinciden con la literatura reciente sobre gobernanza turística multinivel, que advierte que la falta de estructuras formales de articulación debilita la implementación de políticas públicas y reproduce relaciones jerárquicas que limitan el desarrollo territorial inclusivo (Rasoolimanesh et al., 2024; Sharpley, 2023).

4.3.2 Disfunciones técnicas y administrativas en la gestión turística municipal

En el plano operativo, los resultados muestran que las municipalidades de la Región Chorotega enfrentan disfunciones técnicas y administrativas persistentes, vinculadas a la burocracia, la desarticulación interinstitucional, el ordenamiento territorial y la planificación turística local.

Tabla 12

Matriz analítica de disfunciones técnicas y administrativas en la gestión turística municipal

Categoría emergente	Subcategoría	Actor / técnica	Evidencia empírica representativa
1. Burocracia administrativa	Trámites extensos y redundantes.	Empresario turístico / Grupo focal.	<i>“Los permisos tardan meses y se repiten requisitos”.</i>
2. Procesos desarticulados	Falta de coordinación interinstitucional.	Funcionario municipal / Entrevista.	<i>“Cada institución pide cosas distintas”.</i>
3. Ordenamiento territorial débil	Ausencia de plan regulador	Autoridad municipal / Grupo focal.	<i>“No hay plan regulador aprobado”.</i>
Planificación turística inexistente	Turismo no institucionalizado.	Funcionario municipal / Entrevista.	<i>“El turismo no está formalmente en la estructura municipal”.</i>
4. Infraestructura insuficiente	Limitaciones en agua y vialidad.	Empresario rural / Grupo focal.	<i>“Sin caminos ni agua no hay turismo”.</i>

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

Tal como se evidencia en la tabla 12 la burocracia administrativa emerge como una de las principales barreras para el desarrollo turístico local, particularmente para pequeños emprendimientos rurales. La multiplicidad de requisitos, la lentitud en los trámites y la falta de ventanillas únicas generan desmotivación, informalidad y pérdida de oportunidades económicas.

Estas disfunciones se ven reforzadas por la desarticulación entre instituciones públicas, lo que produce requisitos contradictorios y procesos poco claros para los actores locales. A ello se suma la debilidad del ordenamiento territorial, caracterizada por la ausencia o desactualización de planes reguladores, lo que limita la regulación del crecimiento turístico y la provisión de infraestructura básica.

Finalmente, los resultados muestran que el turismo no se encuentra plenamente institucionalizado en la planificación municipal, lo que conduce a una gestión reactiva,

dependiente de iniciativas externas y carente de visión estratégica de largo plazo. Estos hallazgos se alinean con estudios que destacan que la falta de capacidades técnicas y administrativas locales constituye un obstáculo clave para la territorialización efectiva de las políticas turísticas (Brenner & Vargas del Río, 2021).

4.3.3 Capacidades institucionales locales para la gestión turística

El análisis de las capacidades institucionales se realizó, a partir de un ejercicio de diagnóstico participativo, tipo semáforo de capacidades, que permitió identificar fortalezas y limitaciones en dimensiones clave para la gestión turística municipal.

Tabla 13

Matriz analítica de capacidades institucionales locales para la gestión turística

Dimensión de capacidad	Estado predominante	Evidencia empírica	Técnica
Recurso humano	Rojo	Ausencia de gestores turísticos municipales,	Grupo focal
Capacidades técnicas	Rojo / Amarillo	Falta de manuales y procesos,	Entrevistas
Presupuesto	Rojo	No existen partidas específicas para turismo,	Entrevistas
Datos e información	Rojo	Inexistencia de inventarios turísticos,	Grupo focal
Gobernanza local	Rojo	No hay comités locales de turismo activos,	Entrevistas
Capacitación	Alta demanda	Solicitud reiterada de formación,	Grupo focal

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

La tabla 13 evidencia una predominancia de capacidades institucionales limitadas, especialmente en lo relativo al recurso humano especializado, la disponibilidad de datos y la asignación presupuestaria. La ausencia de gestores turísticos dedicados y la alta rotación de personal dificultan la consolidación de capacidades técnicas y la continuidad de los procesos.

Asimismo, la falta de sistemas de información turística y de espacios formales de gobernanza local limita la planificación basada en evidencia y la participación efectiva de las comunidades. Estas limitaciones refuerzan la dependencia de los gobiernos locales respecto al nivel central y restringen su capacidad de coordinación con el ICT, fenómeno ampliamente documentado en estudios sobre descentralización y gestión pública local (OECD, 2022; Higgins-Desbiolles et al., 2022).

4.3.4 Síntesis integradora de disfunciones operativas y estructurales

Los resultados del Objetivo 2 muestran que las disfunciones identificadas operan de manera interdependiente, articulando fallas estructurales de gobernanza con limitaciones operativas y de capacidades institucionales. El centralismo institucional, la fragmentación de roles y la ausencia de mecanismos formales de coordinación se traducen, en el ámbito local, en burocracia, debilidad administrativa y escasa planificación.

Desde esta perspectiva, las disfunciones técnicas y administrativas no deben interpretarse únicamente como problemas de eficiencia, sino como expresiones concretas de un modelo de gobernanza turística que no ha logrado territorializarse de manera efectiva. La limitada capacidad institucional local refuerza la dependencia del nivel central, mientras que la falta de apoyo sostenido desde el ICT profundiza las brechas existentes.

Esta síntesis integradora permite comprender que las dificultades de coordinación multinivel en la Región Chorotega responden a tensiones estructurales en la forma en que se concibe, organiza y gestiona el turismo, configurando un escenario que condiciona el desarrollo inclusivo de las comunidades rurales. Estos hallazgos constituyen el punto de partida analítico para examinar propuestas y lineamientos orientados a reconfigurar la coordinación intra e interinstitucional en la política turística.

4.4 Participación de las comunidades rurales en la política turística nacional (Región Chorotega)

El tercer objetivo de esta investigación busca identificar las acciones y la participación de las comunidades rurales organizadas en la formulación e implementación de la política nacional de turismo en la Región Chorotega.

A continuación, se presenta un análisis cualitativo estructurado en subapartados temáticos (participación comunitaria, mecanismos de articulación, desafíos percibidos, propuestas de fortalecimiento y síntesis integradora), siguiendo la lógica aplicada en los objetivos previos.

La interpretación de los hallazgos se basa en un enfoque *constructivista* y el método hermenéutico-dialéctico, lo cual implica que las perspectivas de diversos actores locales fueron puestas en diálogo para construir un entendimiento compartido de la realidad estudiada. Todas las afirmaciones se sustentan con evidencia de campo y con bibliografía reciente en ámbitos de participación comunitaria, gobernanza territorial y políticas públicas de turismo.

4.4.1 Participación comunitaria en la política turística

En este apartado, se examina cómo y en qué medida las comunidades rurales de la Región Chorotega han participado en la formulación e implementación de la política turística nacional. Los testimonios de entrevistas y grupos focales revelan una participación limitada y fragmentada, condicionada por factores socioculturales e institucionales. En la siguiente matriz se sintetizan las categorías y subcategorías emergentes relacionadas con la participación comunitaria:

Tabla 14

Matriz analítica de categorías emergentes sobre la participación de comunidades rurales organizadas en la política nacional de turismo en la Región Chorotega

Categoría emergente	Subcategorías identificadas
Nivel de participación local en políticas	<ul style="list-style-type: none"> → Participación formal escasa: Ausencia de mecanismos sistemáticos de consulta o incorporación de comunidades rurales en decisiones de política turística. → Representación indirecta: La voz local se canaliza principalmente a través de instancias intermedias (p.ej., cámaras de turismo regionales), más que mediante participación directa de la comunidad. → Centralización decisoria: Predominio de enfoques top-down donde las decisiones se toman desde el nivel central, sin suficiente consideración de las realidades locales.
Organización comunitaria en turismo	<ul style="list-style-type: none"> → Asociaciones locales de desarrollo (ADIs): Estructuras comunales que ejecutan proyectos de turismo y desarrollo, pero con alcance limitado en la influencia de políticas mayores. → Cámaras de turismo rurales: Organizaciones empresariales locales que intentan representar a pequeños emprendimientos, aunque con poca incidencia en ámbitos nacionales (en la región, la cámara provincial <i>Caturgua</i> es la más fuerte). → Iniciativas comunitarias autónomas: Grupos ad hoc formados para eventos o proyectos turísticos (festivales, gestión de refugios naturales, etc.), que muestran el potencial de participación cuando la comunidad se moviliza.
Cultura participativa y actitud comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> → Individualismo vs. colectividad: La cultura local tiende hacia el manejo independiente de negocios y proyectos, dificultando la organización colectiva; un actor señaló que “la gente es muy individualista” en la región, lo cual obstaculiza la coordinación y acción conjunta. → Desconfianza en las instituciones: Históricas brechas entre comunidades y gobierno generan recelo y desmotivación para participar, al percibir que sus aportes no inciden; esta desconfianza debilita el compromiso social con las políticas públicas. → Baja educación cívica/política: Se evidencia una falta de formación en participación ciudadana y conocimiento limitado de los procesos político-técnicos, lo que reduce la capacidad de las comunidades para incidir proactivamente

Categoría emergente	Subcategorías identificadas
	en la agenda turística (en varios testimonios se admite “nos cuesta ponernos de acuerdo” y falta cultura organizativa).

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre, 2025.

La evidencia recabada indica que la participación comunitaria en la política turística nacional ha sido débil e insuficiente en la Región Chorotega. Muchos informantes manifiestan que las comunidades rurales no han sido involucradas de manera efectiva en la formulación de la política turística; usualmente, se enteran de las decisiones ya tomadas desde el nivel central (ICT y Ministerio) y su papel se limita a implementar iniciativas puntuales a nivel local.

De hecho, algunos participantes señalan que no existen mecanismos formales para que los actores locales incidan en las decisiones turísticas, más allá de espacios ocasionales, mediante alguna cámara turística regional. Esta realidad refleja un enfoque centralizado donde la planificación turística nacional no logra permear hasta las bases comunitarias. En consecuencia, la población local no se siente protagonista de las políticas, sino receptora pasiva de lineamientos externos.

Desde una perspectiva hermenéutica, emerge una brecha interpretativa entre el discurso institucional y la vivencia comunitaria: mientras la política nacional proclama ser participativa, los actores locales no perciben dicha participación en la práctica cotidiana. La centralización de la participación público-privada en órganos nacionales elites (por ejemplo, consejos consultivos dominados por grandes empresas) “no representa adecuadamente a las regiones”, según denuncian algunos entrevistados.

Este centralismo conlleva que las prioridades locales queden subrepresentadas, minando la relevancia de la política en contextos rurales. Por ejemplo, los microempresarios turísticos rurales sienten que las decisiones atienden más a las necesidades del turismo de gran escala y que sus propias iniciativas (como turismo rural comunitario, pequeñas posadas, *tours* locales) no cuentan con voz ni apoyo suficientes.

Asimismo, factores socioculturales internos de las comunidades inciden en la escasa participación. La falta de tradición organizativa y el individualismo imperante dificultan la unión en torno a objetivos comunes. Un líder local recalcó que en la región “la gente es muy individualista”, ilustrando cómo las divisiones y la mentalidad de trabajar cada uno por su cuenta frenan los esfuerzos colectivos. Esta actitud, sumada a la desconfianza hacia las instituciones (forjada por años de promesas no cumplidas o políticas percibidas como ajenas), ha generado desmotivación: las comunidades muchas veces no creen que su participación vaya a cambiar algo, y optan por el inmovilismo o la queja pasiva antes que la colaboración activa.

Tal como se sintetizó en el análisis cualitativo, la insuficiente inclusión de las comunidades en el diseño e implementación de la política “genera desconfianza, desmotivación y dificulta la apropiación de los beneficios turísticos” en la población local. En otras palabras, la gente no llega a sentir propia la política turística, lo que erosiona su legitimidad en el territorio.

No obstante, existen destellos positivos de participación comunitaria en la región, generalmente vinculados a iniciativas de turismo rural de base comunitaria. Por ejemplo, se destacó casos exitosos de coordinación local como la organización de festivales turísticos (Festival del Océano) y la cogestión de atractivos naturales por asociaciones locales (una Asociación de Desarrollo que administra un refugio de vida silvestre, en colaboración con autoridades).

Estos ejemplos revelan que, cuando las comunidades identifican beneficios tangibles o urgencias compartidas, pueden articularse y asumir un rol activo. Sin embargo, suele tratarse de esfuerzos aislados, desconectados de la política nacional, más que de una participación institucionalizada.

En términos generales, la participación comunitaria enfrenta aún serias limitantes, contrastando con la importancia que la literatura atribuye a este factor: diversos estudios reafirman que la implicación de la comunidad local es pilar de la sostenibilidad y la equidad turística (por ejemplo, la participación activa de la población en el turismo contribuye a distribuir beneficios y conservar la identidad cultural local).

Ziritt et al. (2022), enfatizan que la colaboración activa entre la comunidad organizada y el Estado en la formulación de las políticas públicas legitima dichas políticas ante la sociedad. A la luz de esta premisa teórica, la limitada participación observada en la región Chorotega, no solo dificulta la implementación efectiva de la política turística, sino que compromete su legitimidad y pertinencia local.

Para avanzar hacia un modelo de turismo verdaderamente sostenible e inclusivo, es imprescindible transitar desde este esquema excluyente a uno donde las comunidades rurales sean reconocidas como cogestoras de la política turística, tal como postula el paradigma del turismo comunitario y la gobernanza participativa.

4.4.2 Mecanismos de articulación y coordinación territorial

Este subapartado explora los mecanismos de articulación existentes (o ausentes), que vinculan a las comunidades rurales con las instituciones públicas responsables del turismo (desde el nivel local hasta el nacional). La articulación efectiva es clave para que la participación comunitaria trascienda lo anecdótico y se incorpore orgánicamente en la gobernanza turística.

La matriz, a continuación, resume las categorías emergentes relacionadas en cómo se articulan (o debieran articularse) las comunidades organizadas con el aparato institucional turístico.

Tabla 15

Matriz analítica de mecanismos de articulación y coordinación territorial entre comunidades rurales organizadas y las instituciones públicas del turismo

Categoría emergente	Subcategorías identificadas
Espacios formales de participación	→ Consejos y comités locales: Existencia variable de instancias como comités cantonales de turismo, comisiones municipales o mesas de trabajo público-privadas. En algunos cantones se han creado <i>planes cantonales de turismo</i> , con participación de actores locales, lo que evidencia esfuerzos incipientes de planificación participativa.

Categoría emergente	Subcategorías identificadas
	<p>→ Cámaras de turismo y órganos consultivos: Las cámaras turísticas regionales (ej. Caturgua en Guanacaste) son reconocidas por los informantes como interlocutores ante el ICT; sin embargo, estas cámaras tienden a agrupar principalmente a medianos y grandes empresarios, quedando subrepresentados los pequeños emprendimientos comunitarios.</p> <p>→ Consultas en planes nacionales: Durante la formulación del Plan Nacional de Turismo, se consultó a ciertos representantes regionales (p.ej., cámaras provinciales) para retroalimentar la política. No obstante, este nivel de participación suele ser <i>indirecto</i> y limitado a etapas puntuales, sin garantizar un involucramiento continuo de las comunidades bases en la implementación.</p>
Coordinación interinstitucional	<p>→ Sinergias entre instituciones: Los actores locales perciben escasa coordinación entre las entidades estatales relevantes en territorio (ICT, municipalidades, INDER, MINAE, etc.). La falta de alineación interinstitucional provoca solapamientos o vacíos en la atención a iniciativas comunitarias. Por ejemplo, se citó que el INDER (Instituto de Desarrollo Rural) no articula claramente con el ICT para financiar proyectos turísticos pequeños, generando trámites complejos y poca efectividad.</p> <p>→ Foros de diálogo ausentes: Se identificó la ausencia de foros permanentes de diálogo donde comunidades, gobiernos locales y sector público nacional discutan conjuntamente la política turística. No existen mesas de trabajo regulares ni consejos consultivos inclusivos a nivel regional que integren a los líderes comunitarios rurales en la toma de decisiones. Esta carencia de espacios conduce a una desconexión entre la visión nacional y las necesidades locales.</p> <p>→ Articulación vertical limitada: La comunicación entre niveles de gobierno (local-regional-nacional) sobre temas turísticos es percibida como insuficiente. Algunos municipios intentan elevar propuestas o coordinar con el ICT, pero esto depende más de iniciativas personales (alcaldes proactivos), que de un mecanismo sistemático.</p>
Redes y alianzas locales	<p>→ Colaboraciones puntuales: A falta de canales formales, la articulación sucede a menudo mediante <i>alianzas informales</i> y proyectos específicos. Ejemplos: convenios con universidades para capacitación técnica en turismo rural; coordinación entre asociaciones de mujeres</p>

Categoría emergente	Subcategorías identificadas
	<p>empendedoras y municipalidad para ferias locales; apoyo de ONGs en proyectos ecoturísticos comunitarios.</p> <p>→ Comités multisectoriales: En ciertos casos, las comunidades participan en comités de temática relacionada (p.ej., comisiones ambientales o de emergencia) donde interactúan con autoridades locales. Si bien no son exclusivamente turísticos, estos espacios permiten cierta coordinación en asuntos (v.g. limpieza de playas, rescate de patrimonio), que tangencialmente apoyan el turismo.</p> <p>→ Eslabones de la cadena de valor: Algunos encadenamientos productivos locales (proveedores agrícolas, artesanos, guías locales), se han articulado con empresas turísticas mediante programas estatales (PRONAE, IMAS, etc.), creando <i>vínculos horizontales</i> que integran a la comunidad en la actividad turística. Sin embargo, estas alianzas suelen depender de proyectos temporales y no de una política sostenida de integración comunitaria.</p>

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

La investigación revela que los mecanismos de articulación actuales son débiles o incipientes, evidenciando un vacío en la gobernanza territorial del turismo. En la práctica, no existe una estructura permanente que integre a las comunidades rurales en la toma de decisiones sobre turismo.

Los informantes coinciden en que, más allá de las estructuras locales generales (como las Asociaciones de Desarrollo Integral) y de instancias consultivas del sector privado (cámaras de turismo), las comunidades carecen de foros formales para influir en la política turística. Un participante resumió esta situación al afirmar que “no existen [mecanismos]; los que cuentan con una cámara de turismo lo trabajamos por medio de ellos”, refiriéndose a que únicamente a través de la cámara empresarial provincial (Caturgua) logran algún canal de comunicación, el cual sigue siendo limitado. Esto apunta a un modelo, donde la voz comunitaria se filtra de manera muy indirecta y se diluye entre intermediarios.

La consecuencia de lo anterior es una baja articulación vertical: las prioridades nacionales y las prioridades locales no siempre convergen ni se retroalimentan

adecuadamente. Por ejemplo, a nivel nacional se promueven lineamientos de sostenibilidad y turismo rural, pero a nivel local muchas comunidades no son informadas ni capacitadas para implementarlos, debido a esa desconexión institucional.

Algunos alcaldes entrevistados mencionaron esfuerzos por elaborar planes cantonales de turismo coordinando con ICT y otros actores (indicando que sí es posible articular agendas locales con la política nacional). Sin embargo, estos casos parecen ser excepciones, logradas gracias a liderazgos locales proactivos, más que resultado de un sistema establecido. En general, la ausencia de un mecanismo orgánico de coordinación se traduce en que cada municipio o comunidad va “por su lado”, en materia turística, dependiendo de convenios aislados, o de la buena voluntad de funcionarios para lograr apoyo.

La coordinación interinstitucional es otro pilar frágil. Los entrevistados perciben burocracia y falta de coordinación entre instituciones: por ejemplo, INDER y ICT operan con poca comunicación al apoyar emprendimientos rurales, lo que dificulta a las comunidades acceder a recursos. Un caso ilustrativo fue la gestión de financiamiento para un proyecto local (gaviones en río Tempisque); la líder comunitaria indicó que el trámite con INDER fue engorroso y que “generalmente [INDER] no financia muchos proyectos pequeños”, sugiriendo falta de sinergia y claridad institucional.

Frente a esto, la propuesta de la informante fue establecer conversatorios interinstitucionales, es decir, mesas de diálogo directo entre instituciones estatales y actores locales, para resolver problemas de forma colaborativa. Esta sugerencia evidencia la necesidad sentida de instancias de articulación más fluidas y comunicación horizontal entre todos los involucrados.

A nivel comunitario, ante la carencia de canales oficiales, la articulación tiende a darse de modo informal. Se observó esfuerzos de organizaciones locales por conectar con entidades externas: por ejemplo, grupos de mujeres emprendedoras trabajando con la municipalidad en ferias gastronómicas, o comunidades costeras colaborando con ONG ambientales en proyectos de turismo ecológico.

Asimismo, instituciones académicas como universidades públicas han brindado acompañamiento técnico en algunos distritos (capacitación en negocios turísticos, asesoría para planes locales), lo cual representa una alianza potencialmente valiosa entre academia, comunidad y gobierno local. Sin embargo, estos apoyos no forman parte de un programa integrado de la política turística, sino que ocurren de forma aislada o piloto.

Contrastando la realidad encontrada con la teoría, se aprecia que falta avanzar hacia un modelo de gobernanza turística multinivel. La literatura reciente subraya que, especialmente en turismo rural, la gobernanza eficaz “implica la participación activa de diferentes actores, como gobiernos locales, comunidades, ONG y sector privado, colaborando y coordinando esfuerzos para promover un turismo rural sostenible”.

Esto significa contar con estructuras donde todos estos actores se sienten partícipes y corresponsables. Además, un enfoque de gobernanza holística incluye elementos como planificación estratégica compartida, alianzas público-privadas y educación continua de los actores locales, todo lo cual requiere mecanismos formales de interacción.

En la Región Chorotega todavía se está lejos de ese ideal colaborativo: prevalece un modelo sectorial centralizado, poco permeable a los insumos de la base comunitaria. Para cerrar esta brecha, el análisis hermenéutico sugiere la urgencia de crear espacios de interlocución donde el saber local y el saber técnico se encuentren. Solo mediante tal articulación territorial podrá la política turística nacional adaptarse a las realidades rurales y sumar los esfuerzos de la población en su implementación, reforzando así la cohesión entre los niveles nacional y local de la gobernanza turística.

4.4.3 Desafíos percibidos por las comunidades rurales

En esta sección se analiza los principales desafíos y obstáculos que las comunidades rurales organizadas enfrentan en cuanto a su participación en la política turística y al desarrollo turístico local. Estos desafíos emergen claramente de las entrevistas, donde los actores identificaron múltiples barreras de tipo sociocultural,

institucional, económico y estructural. La matriz siguiente organiza estas barreras en categorías analíticas con sus subcategorías emergentes:

Tabla 16

Matriz analítica de desafíos y barreras percibidas por las comunidades rurales organizadas en su participación en la política turística

Categoría de desafío	Ejemplos de subcategorías emergentes
Sociocultural (comunitario)	<ul style="list-style-type: none"> → Individualismo y falta de cohesión: Cultura local poco habituada al trabajo colectivo, dificultando la organización comunitaria para fines turísticos. → Desconfianza y apatía: Historial de promesas incumplidas genera escepticismo hacia las instituciones, provoca desmotivación para participar activamente (se prefiere “dejar hacer” o solo criticar). → Escasa cultura de participación: Limitado conocimiento sobre derechos ciudadanos y mecanismos de incidencia; la población no está acostumbrada a involucrarse en políticas públicas, viendo al gobierno como ente separado. Un entrevistado resumió: <i>“hay más reclamo que participación”</i>, evidenciando una tendencia a quejarse, más que a co-gestionar, fruto de la alienación histórica de las comunidades en estos procesos.
Institucional y de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> → Centralización y exclusión: Las decisiones concentradas en San José e ICT dejan a las comunidades periféricas con sensación de abandono. Se percibe que la política turística vigente no representa las necesidades locales, excluye a actores no tradicionales (por ejemplo, <i>“un 20% de actores locales no integrados al sector se queda por fuera”</i>, según se indicó). → Escasa articulación interinstitucional: Falta de coordinación entre entes públicos dificulta proyectos integrales; cada institución trabaja de forma aislada (silos burocráticos), generando duplicidades o trabas. → Burocracia y trámites complejos: Los pequeños emprendimientos enfrentan procesos engorrosos para formalizarse, obtener permisos o acceder a fondos. Se mencionó <i>“excesiva burocracia”</i> y trámites poco amigables para microempresarios. Esto desalienta la formalización y limita el crecimiento de negocios rurales. → Normativas restrictivas locales: Ciertos marcos legales vigentes imponen limitaciones al desarrollo turístico rural. Por ejemplo, regulaciones estrictas en zona marítimo-terrestre, planes reguladores poco flexibles o leyes sobre distancias a fronteras han frenado proyectos en Guanacaste. Estas reglas, aunque

Categoría de desafío	Ejemplos de subcategorías emergentes
	<p>buscan ordenamiento, a veces <i>no se adaptan</i> a las particularidades rurales, convirtiéndose en barreras para iniciativas comunitarias.</p>
Capacidades locales	<ul style="list-style-type: none"> → Déficit de formación y capacitación: Los emprendedores rurales a menudo carecen de entrenamiento empresarial y turístico. Hay pocas oportunidades de capacitación técnica adaptada a sus contextos (p. ej., gestión de pequeñas empresas, marketing digital, innovación de productos turísticos). → Limitado dominio de idiomas y tecnologías: En zonas rurales la enseñanza de inglés u otras lenguas es deficiente, lo que restringe el acceso a ciertos nichos de mercado turístico internacional. Asimismo, existe brecha en habilidades digitales para promoción y gestión. → Educación cívica/organizativa baja: Como se indicó, no solo faltan conocimientos técnicos sino también habilidades <i>políticas</i>: liderazgo, negociación, formulación de proyectos, etc. Sin estas capacidades, las comunidades dependen de externos para interactuar con el Estado, lo que merma su autonomía en la incidencia política.
Económico y estructural	<ul style="list-style-type: none"> → Infraestructura deficiente: Muchos territorios rurales carecen de infraestructura básica para el turismo. Se mencionó caminos y puentes en mal estado, dificultando el acceso a los atractivos locales, así como problemas en servicios básicos (ej. abastecimiento de agua potable inconstante en ciertas comunidades). Esta precariedad limita la inversión turística y la satisfacción de los visitantes. → Acceso limitado a financiamiento: Los micro y pequeños empresarios rurales enfrentan dificultades para obtener crédito en condiciones favorables. La banca comercial suele exigir garantías y trámites fuera de su alcance, y los fondos de desarrollo no llegan con agilidad. Un líder calculó que en su cantón “más del 80-90 % son microempresas” y apeló a que “debería haber mayores facilidades en la banca de desarrollo” para apoyarlas. → Altos costos operativos: Los emprendimientos señalan cargas sociales elevadas, costos de electricidad y otros servicios caros, que erosionan su competitividad. En economías de escala tan pequeñas, cualquier costo fijo alto asfixia la rentabilidad. → Estacionalidad del turismo: La marcada fluctuación de visitantes entre temporada alta y baja golpea a los negocios rurales, muchos de los cuales <i>sobreviven con dificultad</i> durante la época de baja demanda. Este vaivén impide planificar a largo plazo e

Categoría de desafío	Ejemplos de subcategorías emergentes
	incrementa la vulnerabilidad financiera de las familias dedicadas al turismo.

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre, 2025.

Los hallazgos evidencian que las comunidades rurales de la Región Chorotega enfrentan una constelación de desafíos interrelacionados que limitan su participación efectiva y el desarrollo turístico inclusivo. En el plano sociocultural, destaca la falta de cohesión interna y la limitada tradición de participación ciudadana. El individualismo señalado en las entrevistas, no solo dificulta organizarse, sino que refleja un tejido social aún débil, tras décadas en que las comunidades no fueron tomadas en cuenta en la planificación turística.

Esta situación genera un círculo vicioso: la gente no participa porque desconfía y no ve resultados, y al no participar, las políticas continúan diseñándose sin ellos, perpetuando la desconfianza. La hermenéutica dialéctica permite comprender cómo este desencuentro histórico ha moldeado una actitud de resignación: “la política turística no es nuestra cosa, es del gobierno/ICT”. Como resultado, muchos actores locales asumieron un rol pasivo, observando desde la barrera y limitándose a manifestar quejas puntuales, en lugar de integrarse en los procesos (lo que un informante describió como prevalencia del reclamo sobre la acción).

En cuanto al ámbito institucional, la comunidad identifica claramente la centralización de las decisiones como obstáculo mayor. Existe la percepción de un Turismo de escritorio diseñado en la capital, sin suficiente aterrizaje en las realidades rurales. Tal como documentó Mario S., la participación público-privada centralizada “no representa adecuadamente a las regiones”, y la planificación turística se construye más desde la lógica de la industria (cadena de valor), que desde la visión integral de la comunidad. Esto provoca la exclusión de actores locales que no encajan en el modelo dominante (por ejemplo, artesanos, agricultores periféricos al turismo formal).

Además, la falta de mecanismos inclusivos puede agravar brechas socioeconómicas, perpetuando la desigualdad territorial en el reparto de beneficios del

turismo. Los propios participantes notan que las comunidades más pobres o grupos vulnerables quedan al margen, cuando no hay canales para incorporarlos en las políticas públicas.

Otro desafío institucional es la ya discutida falta de articulación interinstitucional: las comunidades se ven afectadas por la burocracia dispersa. Para impulsar un pequeño proyecto turístico rural, los líderes deben navegar múltiples entidades (municipio, ICT, Ministerio de Salud por permisos, bancos estatales, etc.), encontrando a menudo requisitos redundantes o contradictorios.

Como señalaron los microempresarios, lidian con trámites excesivos, trámites que consumen tiempo y recursos que ellos no tienen en abundancia. Este laberinto burocrático desincentiva la formalización y alimenta la informalidad, dejando a muchos emprendimientos fuera del radar de apoyo institucional. Igualmente, regulaciones nacionales concebidas sin enfoque territorial se convierten en corsés para las comunidades: por ejemplo, en Guanacaste varias iniciativas de hospedaje o *tour* en zonas costeras se han visto frenadas por la estricta ley de Zona Marítimo Terrestre (que impone restricciones de uso a 200 m de la pleamar).

Si bien la regulación ambiental es necesaria, la falta de flexibilidad o acompañamiento técnico para cumplirla hace que los pobladores perciban dichas normas como “leyes que nos impiden aprovechar nuestro propio territorio”. Esto apunta a un desafío de ajustar el marco normativo para que proteja recursos, sin ahogar las oportunidades locales de desarrollo.

En el plano de capacidades, emerge la necesidad de fortalecer el capital humano local. Las comunidades reconocen sus brechas en educación y habilidades: muchos emprendimientos rurales nacen de la intuición y la tradición familiar, pero carecen de conocimientos en administración moderna, mercadeo turístico o idiomas extranjeros. En palabras de una empresaria turística septuagenaria, ellos han progresado “a punta de prueba y error”, apoyándose en la familia, pero sintiendo la ausencia de una capacitación formal que los prepare para competir con empresas de mayor tamaño.

Esta brecha formativa se traduce en menor calidad de servicios y dificultad para innovar, lo que, a su vez, limita su participación en programas o beneficios de la política turística (pues a menudo no cumplen requisitos o no se enteran de las convocatorias por falta de información). La falta de dominio de idiomas, especialmente inglés, fue subrayada como un impedimento para captar ciertos segmentos de turistas internacionales un problema estructural en zonas rurales, donde la educación pública no ha priorizado el bilingüismo.

Sumado a esto, la escasa “educación política” implica que pocos líderes comunitarios saben cómo incidir en políticas, cómo presentar propuestas a un concejo o cómo aprovechar espacios de participación existentes. En términos de empoderamiento, las comunidades aún no poseen todas las herramientas para defender sus intereses en igualdad de condiciones con otros actores más formados (por ejemplo, representantes de cámaras empresariales).

Finalmente, los desafíos económico-estructurales trazan el contexto material en que opera la comunidad. Es notorio que muchas localidades rurales carecen de infraestructura básica: caminos en mal estado que aíslan a comunidades en temporada de lluvias, limitando la accesibilidad turística; deficiencias en electricidad o internet que impiden ofrecer servicios turísticos de calidad; y especialmente problemas de agua potable, como mencionó un informante de La Cruz, donde la escasez de agua ha frenado inversiones hoteleras por décadas.

Estas condiciones generan una desventaja competitiva frente a destinos mejor dotados, desincentivando al sector privado grande a invertir en la zona y dejando el desarrollo en manos de pequeños actores locales con recursos muy limitados. A ello se suma la falta de financiamiento adaptado: aunque Costa Rica cuenta con banca para el desarrollo (Sistema de Banca para el Desarrollo), los entrevistados indican que en la práctica no llega un financiamiento adecuado a las microempresas.

Los créditos disponibles suelen ser de difícil acceso o monto insuficiente; incluso cuando se aprueban (como el crédito de 15 millones de colones que una asociación obtuvo para infraestructura en río Tempisque), el proceso es tan complejo

que pocos lo logran. La falta de capital dificulta modernizar instalaciones, diversificar la oferta o resistir en épocas de vacas flacas.

De hecho, la estacionalidad del turismo en Guanacaste con una temporada baja pronunciada fue mencionada como un reto crítico: los ingresos caen dramáticamente ciertos meses, obligando a los negocios a endeudarse o cerrar temporalmente. Sin reservas financieras ni apoyos contra cíclicos, muchas iniciativas comunitarias no sobreviven lo suficiente para consolidarse.

En síntesis, los desafíos identificados conforman un entramado multidimensional que explica, en gran medida, la escasa participación y los resultados limitados en la implementación de la política turística a nivel local. La literatura sobre turismo sostenible corrobora que estos obstáculos son comunes en destinos emergentes: Falconi et al. (2025), señalan que, si bien las políticas públicas bien diseñadas pueden fortalecer la sostenibilidad turística mediante la participación comunitaria y la planificación territorial, “enfrentan obstáculos como la escasa articulación institucional y la falta de financiamiento”, además de persistir desigualdades en el acceso al turismo.

Es decir, los mismos nudos críticos detectados en la Región Chorotega (coordinación institucional deficiente, financiamiento insuficiente, inequidades territoriales), son reconocidos a nivel regional como barreras por superar para alcanzar un turismo más equilibrado. Este análisis dialéctico de los discursos locales muestra que cualquier intento de mejorar la política turística en zonas rurales debe abordar integralmente estos desafíos: fortalecer el tejido social y organizativo, reformar prácticas institucionales para hacerlas más accesibles y apoyar económicamente a los pequeños actores. Solo así se podrá sentar bases más sólidas para una participación comunitaria real y efectiva.

4.4.4 Propuestas de fortalecimiento de la participación y articulación

Frente a los desafíos anteriores, los actores locales de las comunidades rurales de la Región Chorotega han formulado diversas propuestas e ideas para fortalecer su participación en la política turística y mejorar la articulación con las instituciones. Estas

propuestas, recogidas en las entrevistas y grupos focales, van desde iniciativas organizativas hasta cambios en políticas públicas.

La siguiente matriz sintetiza las principales categorías de propuestas emergentes, junto con subcategorías ilustrativas

Tabla 17

Matriz analítica de propuestas emergentes para el fortalecimiento de la participación comunitaria y la articulación institucional en la política turística

Categoría de propuesta	Subcategorías o acciones propuestas
Fortalecimiento organizativo local	<ul style="list-style-type: none"> → Creación/fortalecimiento de organizaciones locales: Impulso a cámaras de turismo rurales o redes de emprendedores locales que les den voz propia. Se sugiere desarrollar una organización específica para pequeñas cámaras y emprendimientos rurales que atienda sus necesidades, complementando o articulando con cámaras tradicionales. → Capacitación en liderazgo y gestión comunitaria: Programas de formación para líderes locales en habilidades de organización, negociación y gestión de proyectos turísticos, con enfoque en empoderamiento comunitario. → Cultura participativa y relevo generacional: Promover en las comunidades una cultura de participación desde las escuelas y jóvenes, para contrarrestar el individualismo. Ejemplo: apoyar a familias emprendedoras en que las nuevas generaciones asuman roles administrativos tras capacitarse (como ocurrió con la familia de una informante, donde las hijas se formaron y ahora gestionan la empresa turística familiar de manera más profesional).
Mecanismos participativos y articulación	<ul style="list-style-type: none"> → Espacios de diálogo multi-actor: Establecer mesas de trabajo regulares (<i>conversatorios</i>) que reúnan a representantes comunitarios, municipalidades, ICT y otras instituciones para colaborar en soluciones. Estos foros facilitarían la comunicación directa y la coordinación interinstitucional, rompiendo los silos actuales. → Consejos consultivos locales y observatorios: Institucionalizar consejos cantonales de turismo con participación ciudadana, y fortalecer el Observatorio Regional de Turismo con participación académica y comunitaria para monitorear impactos y retroalimentar políticas (un esquema propuesto incluso a nivel nacional).

Categoría de propuesta	Subcategorías o acciones propuestas
	<p>→ Descentralización de eventos y decisiones: Llevar a cabo más actividades nacionales (talleres, lanzamientos de programas, ferias) en las regiones rurales, para acercar la toma de decisiones al territorio. También, delegar atribuciones a gobiernos locales en ejecución de proyectos turísticos, con financiamiento asociado, para que las soluciones se apliquen, según el contexto local.</p>
Soporte institucional y recursos	<p>→ Asignación de presupuestos específicos: Reservar partidas en presupuestos municipales y nacionales destinadas al trabajo con emprendedores y grupos organizados rurales. Por ejemplo, se planteó establecer mayores partidas presupuestarias para apoyar a emprendedores locales, identificando necesidades por distrito para dirigir los recursos donde más se requieren.</p> <p>→ Facilitación de financiamiento y trámites: Simplificar procesos de la banca de desarrollo y programas como <i>PROPYME</i> o <i>Empléate</i> para que las comunidades accedan a créditos y subsidios, sin tantos requisitos. También, reducir cargas e impuestos municipales a proyectos de turismo rural nacientes (p.ej., exoneraciones temporales) para incentivar la formalización.</p> <p>→ Acompañamiento técnico continuo: Instituciones como ICT, INA y universidades presentes en la Región Chorotega, deben desplegar más asistencia técnica en campo</p> <p>→ asesorando a las comunidades en planificación, mercadeo, idiomas. Este acompañamiento sostenido aumentaría las capacidades locales para implementar proyectos alineados con la política turística.</p>
Planificación territorial inclusiva	<p>→ Corredores turísticos comunitarios: Diseñar corredores turísticos planificados donde varias comunidades de una zona se articulen en torno a una ruta o circuito, de modo que “la gente local pueda prepararse y ser los principales potenciadores” de la oferta turística de su territorio. Esto permitiría dinamizar regiones enteras con participación distribuida, en vez de proyectos aislados.</p> <p>→ Programas de turismo comunitario y rural: Fortalecer políticas que incentiven el turismo comunitario, ecoturismo y agroturismo gestionado por cooperativas o asociaciones locales. A nivel nacional se sugiere reactivar y difundir más la Ley de Incentivos de Turismo Rural Comunitario (Ley 8724), cuya adopción inicial fue baja, brindando asesoría para que más comunidades accedan a sus beneficios.</p>

Categoría de propuesta	Subcategorías o acciones propuestas
	→ Equidad y sostenibilidad en la gobernanza: Incorporar principios éticos en la toma de decisiones turísticas, de forma que se priorice la justicia social y territorial. Esto implica asegurar que las inversiones lleguen también a comunidades marginadas y que las comunidades participen en la definición de “¿qué turismo queremos?”. Se postula un enfoque de gobernanza turística ética que priorice distribuir beneficios de manera justa, atendiendo rezagos históricos.

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre, 2025.

Las propuestas planteadas por los actores locales reflejan una clara voluntad de cambio y proporcionan un mapa de ruta hacia una participación más robusta y una gobernanza turística más inclusiva en la Región Chorotega. En primer lugar, hay un énfasis en fortalecer las propias comunidades desde adentro. Reconocen que, sin organización local sólida, difícilmente podrán incidir en políticas externas. De ahí que surja la idea de crear o revigorizar organizaciones específicamente dedicadas al turismo rural comunitario.

La sugerencia de establecer una nueva organización para las “pequeñas cámaras” o microempresas rurales es ilustrativa: los informantes sienten que las estructuras existentes (p. ej. la cámara de turismo provincial) no les dan suficiente espacio, por lo que proponen una especie de plataforma propia, donde unirse y tener representación colectiva. Esta plataforma podría luego articularse en red con las cámaras mayores, pero asegurando que los emprendimientos familiares, guías locales, artesanos y otros actores minoritarios tengan voz. Tal iniciativa apunta a democratizar la representación sectorial, actualmente sesgada hacia empresas grandes.

Asociado a lo anterior, está la importancia de la capacitación y educación. Varias propuestas señalan la necesidad de programas de formación adaptados a comunidades rurales: no solo en habilidades técnicas (idiomas, mercadeo, administración), sino también en liderazgo, asociatividad y participación ciudadana. Es un llamado a empoderar a la comunidad con conocimiento. Esto es coherente con experiencias exitosas mencionadas: por ejemplo, una empresaria destacó que su

familia pudo mejorar su negocio cuando las hijas se educaron en administración turística y tomaron las riendas operativas.

Igualmente, se alude a inculcar una cultura participativa en las generaciones jóvenes, para romper con la apatía actual. Todas estas acciones de fortalecimiento organizativo sugieren que la comunidad reconoce la necesidad de organizarse mejor y hablar con una voz más fuerte al interlocutor gubernamental.

En segundo lugar, un conjunto de propuestas se enfoca en la creación de mecanismos de participación permanentes. Los actores, no solo señalaron la falta de espacios, sino que imaginaron soluciones concretas: mesas de diálogo periódicas entre instituciones y comunidades, consejos cantonales de turismo abiertos a la sociedad civil, e incluso, observatorios con participación ciudadana para monitorear la actividad turística. Estas ideas evidencian que las comunidades quieren ser escuchadas y tomadas en cuenta de forma sistemática, no esporádica.

Proponen pasar de la participación ad-hoc (por invitación puntual) a una participación estructural, incorporada en la gestión cotidiana del turismo. Por ejemplo, la instalación de conversatorios entre instituciones (ICT, municipalidad, ministerios) y líderes locales fue mencionada como vía para resolver problemas mediante diálogo directo, lo que rompe con la comunicación vertical unidireccional y fomenta la colaboración horizontal.

Asimismo, la idea de un Observatorio de Turismo con participación académica y ciudadana se alinea con tendencias modernas de gobernanza que buscan transparencia y control social sobre las políticas. Cabe destacar que, a nivel nacional, ya se discute reformas en esta línea: se ha planteado que las políticas turísticas deben “priorizar la participación comunitaria”, e incentivar el turismo comunitario y rural con participación de pymes y cooperativas. Esto demuestra que las propuestas locales van en sintonía con corrientes contemporáneas de política turística que promueven la inclusividad y la cogestión.

En cuanto al apoyo institucional y de recursos, las comunidades tienen claro que su participación no prosperará sin respaldo material. Aquí las propuestas buscan

que el Estado y los gobiernos locales pongan herramientas concretas: presupuesto, financiamiento y asistencia técnica. La idea de destinar partidas específicas para proyectos de turismo rural en los presupuestos municipales es muy relevante. Implicaría institucionalizar el apoyo económico a las iniciativas comunitarias, en lugar de depender de fondos extraordinarios o de concursos esporádicos.

Si un municipio asigna cada año recursos a emprendimientos turísticos locales (vía ADIs, asociaciones o concursos de proyectos), se crearía un flujo constante de inversión de base. Esto, acompañado de facilidades crediticias, puede catalizar numerosos micro proyectos que, sumados, diversifiquen la oferta turística regional. Los entrevistados hicieron énfasis en que se necesita menos trabas y más acompañamiento para acceder a créditos de la banca estatal.

Incluso sugirieron mayor presencia de la banca de desarrollo en territorio, asesorando y adaptando productos financieros a la realidad rural (por ejemplo, créditos estacionales que consideren los flujos turísticos, o microcréditos grupales para asociaciones). Tales medidas, de implementarse, empoderarían económicamente a las comunidades para ejecutar las ideas que surjan en esos nuevos espacios participativos.

Un aspecto innovador entre las propuestas es la noción de planificación territorial inclusiva, mediante corredores turísticos. En lugar de pensar el desarrollo turístico, caso por caso, o proyecto por proyecto, se propuso concebir estrategias integrales por territorio. La cita sobre “corredores turísticos planificados, donde la gente local pueda prepararse y ser los principales potenciadores” resume esta visión: organizar geográficamente a varias comunidades en torno a rutas, circuitos o destinos complementarios, de forma que compartan una estrategia común.

Esto tiene múltiples beneficios: crea economías de escala local (una comunidad por sí sola quizá no retiene a un turista mucho tiempo, pero varias articuladas pueden ofrecer una experiencia más completa), fomenta la cooperación intercomunal y permite orientar inversiones públicas en infraestructura de manera más focalizada en esas rutas.

Además, estos corredores pueden diseñarse bajo premisas de sostenibilidad y equidad, privilegiando la participación local en toda la cadena de valor (por ejemplo, asegurando que guías, transportistas, hospedaje y alimentación a lo largo del corredor estén en manos de residentes locales).

Esta propuesta conecta con la literatura sobre gobernanza territorial del turismo, la cual sugiere que una planificación estratégica participativa a nivel de destinos es clave para un desarrollo equilibrado. Significativamente, también enlaza con el concepto de “turismo regenerativo”, que se discute en foros nacionales, donde se busca que el turismo revitalice las comunidades y ecosistemas locales mediante la acción conjunta de actores (públicos, privados, comunitarios).

Por último, subyace en varias propuestas la necesidad de un cambio de enfoque ético-político en la gobernanza turística. Se habla de justicia, equidad, transparencia: las comunidades piden, no solo inversiones, sino también respeto y consideración en los procesos. Involucrar a la academia, por ejemplo, no es solo por conocimiento técnico, sino para aportar objetividad y balance en las discusiones, evitando que predominen intereses particulares.

Del mismo modo, priorizar a los grupos históricamente excluidos (mujeres, jóvenes, pueblos indígenas donde aplique, etc.) en los programas de turismo comunitario es visto como parte de esa justicia social que debe permear la política. Estas visiones coinciden con la creciente demanda global de una gobernanza turística más justa y sostenible.

Barreto (2025), señala que destinos líderes en sostenibilidad (como el modelo costarricense pretende ser), deben apoyarse en una gobernanza robusta con auténtica colaboración público-comunitaria, asegurando que el turismo beneficie de forma amplia y no agrave inequidades. Las comunidades de la Región Chorotega, con sus propuestas, están esencialmente reclamando ese tipo de gobernanza: transparente, inclusiva y corresponsable.

En síntesis, las propuestas de fortalecimiento elaboradas por los actores locales reflejan, tanto necesidades prácticas inmediatas (financiamiento, capacitación, foros

de diálogo), como aspiraciones de largo plazo (empoderamiento, equidad territorial, control local del destino). Integrarlas en la política nacional de turismo sería un paso fundamental para reorientar el modelo hacia un enfoque verdaderamente participativo.

Como concluyen Ziritt et al. (2022), en su estudio, la participación activa de la comunidad organizada, en colaboración con el Estado, legitima la política pública y demuestra que la gestión deja de ser neutra para convertirse en un proceso socialmente construido.

Las propuestas aquí descritas van precisamente en esa dirección de co-construcción: llaman a un Estado más facilitador y a comunidades más organizadas, trabajando juntos para que el turismo se convierta en herramienta de desarrollo local efectivo. Esto demandará voluntad política de abrir espacios y asignar recursos, pero las ganancias potenciales en términos de sostenibilidad y justicia turística justifican plenamente dicha inversión.

4.4.5 Síntesis integradora

Al integrar los hallazgos de este objetivo, se obtiene una visión holística de la dinámica entre comunidades rurales y política turística nacional en la Región Chorotega. El análisis hermenéutico-dialéctico permitió entretelar las diversas voces empresarios locales, líderes comunales, funcionarios municipales, entre otros, revelando, tanto convergencias, como tensiones en sus percepciones. En conjunto, estos resultados evidencian una brecha importante entre la intención declarada de la política turística (que en el papel promueve la sostenibilidad con inclusión comunitaria) y la realidad de su implementación en las comunidades rurales.

Por un lado, existe un reconocimiento generalizado que la participación comunitaria es deseable e, incluso, necesaria, para legitimar y potenciar la política turística. Tanto los actores locales, como la literatura coinciden en ese punto de partida: sin las comunidades, el desarrollo turístico pierde sostenibilidad social y arraigo territorial.

Sin embargo, la dialéctica aplicada muestra que el cómo se da (o no se da) esa participación es el quid del asunto. Actualmente, la participación de las comunidades

rurales en la Región Chorotega es principalmente nominal o consultiva, pero rara vez protagónica. Las comunidades no han tenido injerencia real en la formulación de la política nacional de turismo, y en la fase de implementación su rol ha sido más bien ejecutar pequeñas iniciativas locales desconectadas del plan macro.

Esto ha llevado a una falta de apropiación de la política: las comunidades no sienten la Estrategia Nacional de Turismo como algo propio, sino como un marco ajeno al que deben adaptarse. Así, se genera disonancias como la detectada en la investigación: mientras el discurso nacional habla de un modelo exitoso de turismo sostenible con participación (Costa Rica suele citarse como ejemplo de gobernanza público-privada robusta), en las comunidades de base persisten la exclusión y la pasividad.

Por otro lado, el proceso constructivista de análisis reveló potenciales puntos de inflexión. La interacción dialéctica de las perspectivas permitió identificar áreas donde, con intervenciones adecuadas, podría transformarse la relación entre comunidades y política turística. Por ejemplo, todos los actores desde la empresaria rural hasta el alcalde convergen en que la articulación institucional debe mejorar. Esta convergencia sugiere un terreno fértil para introducir mecanismos de coordinación territorial, dado que hay conciencia del problema y propuestas viables (conversatorios, consejos locales) circulando entre los involucrados.

Asimismo, la identificación compartida de barreras estructurales (infraestructura, financiamiento, capacitación) indica que cualquier política revisada deberá abordar estos “cuellos de botella” con prioridad. La síntesis integradora muestra que no se trata solo de dar voz a la comunidad, sino de remover obstáculos materiales y procedimentales, para que esa voz pueda expresarse y traducirse en acciones.

En términos de gobernanza, los hallazgos de este Objetivo 3 resaltan la necesidad de evolucionar hacia un modelo de gobernanza turística multinivel y participativa en la Región Chorotega. Actualmente, predomina un modelo centralista con participación vertical limitada (gobierno nacional ↔ cámaras empresariales), que deja por fuera a muchos actores locales.

El escenario ideal es un modelo policéntrico, donde existan nodos de decisión y concertación a nivel local, regional y nacional, interconectados entre sí. En tal modelo, una gobernanza territorial efectiva permitiría que las políticas públicas se nutran del conocimiento local (haciendo las intervenciones más pertinentes) y que, a su vez, las comunidades se corresponsabilicen de los proyectos turísticos (aumentando el compromiso y sostenibilidad). Esto concuerda con las tendencias contemporáneas en América Latina, donde se aboga por integrar Estado y sociedad para el desarrollo local, mediante procesos de participación que legitimen las políticas desde la base.

La Región Chorotega, con su rica herencia cultural y natural, tiene un enorme potencial para el turismo, pero dicho potencial, solo se materializará plenamente, si las comunidades rurales se convierten en agentes activos del desarrollo turístico.

El análisis de este objetivo proporciona insumos valiosos para ello: identifica qué fallas del sistema actual deben corregirse (falta de espacios participativos, débil coordinación, inequidades en recursos) y qué soluciones cuentan con apoyo local (organización comunitaria fortalecida, diálogo multi-actor, inversión en capacidades). Integrar estos cambios requerirá un proceso de diálogo intersectorial precisamente lo que promueve el método dialéctico, donde las instituciones reconozcan saberes locales y las comunidades acepten cogestionar con las instituciones.

En conclusión, el Objetivo 3 de la tesis doctoral evidencia, tanto las carencias como las posibilidades en la vinculación de comunidades rurales con la política turística nacional en la Región Chorotega. La visión integradora sugiere que se encuentra en un punto crítico: persistir en el modelo tradicional centralizado, probablemente mantendrá a las comunidades al margen (con sus secuelas de desconfianza y desaprovechamiento de potencial humano), mientras que apostar por una gobernanza turística inclusiva, podría detonar un círculo virtuoso de desarrollo endógeno.

Las recomendaciones estratégicas que surjan de esta investigación deberán, por tanto, orientarse a institucionalizar la participación comunitaria y a derribar las barreras identificadas. Solo así la política turística nacional dejará de ser percibida

como un enunciado lejano, y pasará a ser una herramienta cocreada, legítima y efectiva para el desarrollo territorial sostenible en las comunidades rurales de Costa Rica.

4.5 Estrategias de coordinación para la implementación efectiva de la política turística nacional

El cuarto objetivo de esta investigación busca proponer estrategias de coordinación que permitan implementar con mayor eficacia la política nacional de turismo, fortaleciendo la articulación entre los gobiernos locales y las comunidades rurales. Bajo un enfoque hermenéutico-dialéctico de corte constructivista, se interpreta las perspectivas de diversos actores (autoridades municipales, empresarios turísticos, líderes comunitarios, funcionarios nacionales) para construir colectivamente dichas estrategias.

A continuación, se presentan los hallazgos organizados en cuatro ejes: acciones propuestas, apoyos requeridos, reformas institucionales y una síntesis integradora. Cada sección incorpora una matriz analítica cualitativa con categorías y subcategorías emergentes de las entrevistas y grupos focales realizados en la región Chorotega, ilustrando las convergencias y divergencias en las voces de los actores locales.

4.5.1 Acciones propuestas

En este apartado se sintetiza las acciones concretas sugeridas por los participantes para mejorar la coordinación entre el nivel nacional (ICT y otras instituciones) y el ámbito local (municipalidades y comunidades). Estas acciones se agrupan en categorías emergentes, cada una con subcategorías que reflejan información aportados por los informantes.

Categoría: Creación de espacios de coordinación participativa

Los actores coincidieron en la necesidad de instancias regulares de diálogo entre instituciones, gobiernos locales, empresas y comunidades. Un primer subtema recurrente fueron las mesas de trabajo multi-actor: se propuso instaurar mesas de

trabajo con las comunidades rurales para identificar necesidades locales y proyectos prioritarios, fomentando un diálogo directo y continuo municipio-comunidad.

De igual forma, se planteó realizar mesas de articulación con el sector privado, ya sea mediante las cámaras de turismo locales o convocando directamente a los emprendedores y empresarios turísticos locales. Estas mesas permitirían alinear esfuerzos, resolver problemas operativos en conjunto y construir confianza entre actores.

La creación de una comisión turística regional formal fue mencionada como evolución de estas mesas: un órgano permanente que reúna a representantes del ICT, municipalidades de la región Chorotega, cámaras empresariales y líderes comunales, para coordinar estrategias de desarrollo turístico de manera integrada. Este tipo de comisión regional multi-actor fue sugerido como respuesta a la falta de visión común entre instituciones; su rol sería proveer un liderazgo compartido y mantener la sinergia alcanzada en esfuerzos puntuales (por ejemplo, la coordinación excepcional, lograda durante la pandemia, que luego se diluyó).

Categoría: Alianzas público-privadas estratégicas

Además de espacios de diálogo, los participantes enfatizaron acciones orientadas a formalizar colaboraciones entre el sector público y el privado para proyectos específicos. Un sub-eje identificado es el impulso de alianzas público-privadas para el desarrollo local, aprovechando recursos y conocimientos de ambos sectores. Por ejemplo, se sugirió establecer convenios entre municipalidades y empresarios turísticos para cofinanciar infraestructura turística o eventos culturales, bajo un esquema de beneficio mutuo.

En esta línea, surgieron ideas como la organización conjunta de festivales comunitarios (citando el caso exitoso del Festival del Océano, donde gobierno local, instituciones públicas y negocios colaboran en un evento que combina turismo y educación ambiental), o el apoyo empresarial a iniciativas comunales (mencionando la experiencia de la Asociación Junquillal, en que la comunidad gestiona un refugio de vida silvestre en coordinación con autoridades ambientales).

Otra subcategoría fue el encadenamiento regional de destinos: varias voces plantearon proyectos de ruta turística que unan diferentes zonas, por ejemplo, un “corredor turístico norte”, conectando el interior rural con la franja costera, integrando a pequeños operadores locales con la oferta de sol y playa.

Estas alianzas y encadenamientos requieren acuerdos formales entre municipios vecinos, empresas y comunidades, representando una visión de desarrollo compartido, más allá de límites cantonales. En suma, las alianzas público-privadas fueron vistas como catalizadores para potenciar el desarrollo turístico local, combinando inversiones y saberes para lograr resultados que ninguna entidad podría alcanzar por sí sola.

Categoría: Fortalecimiento de capacidades locales (formación y asistencia)

Una tercera línea de acción propuesta se enfoca en desarrollar las capacidades humanas e institucionales a nivel local. Los actores subrayaron que muchas municipalidades y comunidades carecen de conocimientos técnicos en normativa turística, planificación o mercadeo, lo cual limita la implementación efectiva de la política nacional en territorios periféricos.

Surge así el subtema de la formación comunitaria y municipal: Inversión en capacitación fue una frase recurrente, refiriéndose a programas de educación turística, a nivel comunitario, para dotar a emprendedores rurales de habilidades en gestión de negocios, servicio al cliente, idiomas, y también para sensibilizar a la población sobre la importancia del turismo sostenible.

Paralelamente, se destacó la necesidad de asistencia técnica para los gobiernos locales. Varios alcaldes y funcionarios indicaron que apreciarían un acompañamiento técnico del ICT en temas normativos y de planificación: por ejemplo, “coordinar con el ICT acciones de acompañamiento técnico en normativa y regulación”, tanto para la municipalidad (ej. capacitación en gestión de patentes, zonificación turística), como para los emprendedores locales que deben cumplir

regulaciones. Este apoyo técnico contribuiría a superar la falta de conocimiento en normativa identificada en cantones rurales.

Otra subcategoría emergente fue la articulación con instituciones educativas: se sugirió revisar y adecuar la oferta académica local (p. ej. de colegios técnicos profesionales – CTP – y del INA), para que forme el talento humano que requiere el desarrollo turístico de los cantones. Incluso se mencionó la creación de programas especializados, como un diplomado en turismo cultural, en alianza con universidades (ej. un proyecto piloto con la Universidad de Barcelona), para suplir carencias de gestores culturales en la región.

En síntesis, las acciones de esta categoría buscan empoderar a los actores locales mediante conocimiento y habilidades, bajo la premisa de que una coordinación efectiva requiere interlocutores locales técnicamente capacitados y conscientes del valor de su patrimonio.

Categoría: Impulso a infraestructura y desarrollo de productos turísticos locales

Muchos participantes hicieron énfasis en acciones tangibles para mejorar las condiciones que permitan la integración de las comunidades rurales en el turismo. Una subcategoría principal fue el mejoramiento de la infraestructura básica: por ejemplo, “gestionar acciones de colaboración para el mejoramiento de la infraestructura vial” cantonal, entendiendo que caminos en buen estado son un prerrequisito para que el turismo llegue a las zonas rurales. Este tipo de acción requiere coordinación interinstitucional (municipio con MOPT u otras instancias), y fue visto como prioritario para varios cantones.

Otra subcategoría se centra en la creación y diversificación de productos turísticos rurales. Aquí se engloba iniciativas como desarrollar rutas turísticas temáticas (ej. ruta histórico-cultural que conecte comunidades desde el Pacífico Norte hasta el Caribe vía ruta 4, según la propuesta de un informante), o impulsar nuevos destinos rurales dentro de los cantones (se citaron casos como Bolsón o Palo Verde,

con potencial para turismo rural comunitario, que amerita mayor promoción e inversión).

Los actores comunitarios mencionaron acciones que ellos mismos pueden liderar en este rubro, tales como la puesta en valor de la cultura local (festivales, artesanías, rescate de tradiciones) y la gestión colaborativa de recursos naturales para turismo sostenible (ej. modelos comunitarios de manejo de áreas protegidas como Junquillal).

Estas iniciativas requieren coordinación vertical (nación-región-municipio), para acceder a recursos y asistencia, pero también coordinación horizontal dentro del territorio para articular a los vecinos en torno a una visión común de destino. En consecuencia, las acciones propuestas en esta categoría reflejan la intención de fortalecer la oferta turística local de manera inclusiva: mejorar las condiciones de acceso y fomentar productos turísticos diferenciados que permitan a las comunidades rurales beneficiarse del turismo en sus propias localidades.

Categoría: Planificación turística integral y presencia institucional en el territorio

Finalmente, se identificó acciones dirigidas a integrar la planificación turística local con la nacional y garantizar un seguimiento cercano a la ejecución de la política en cada cantón. Un subelemento fue la petición de mayor descentralización operativa del ICT, materializada en representantes permanentes del ICT en la región o en cada municipio.

Actores locales argumentaron que contar con un funcionario del ICT residente en la zona facilitaría la comunicación, agilizaría trámites y aseguraría la continuidad de proyectos turísticos locales alineados al plan nacional. Otra subcategoría fue la articulación de planes y estrategias: se valoró positivamente la existencia de planes de desarrollo turístico cantonal y se instó a complementarlos con los planes nacionales de gestión de destino del ICT, de forma que ambos instrumentos se nutran mutuamente.

Continuar implementando el plan cantonal, incluso actualizarlo regularmente, fue visto como una acción necesaria para mantener enfoque a largo plazo, siempre con el acompañamiento del ICT, para asegurar coherencia con la política país.

Asimismo, se sugirió institucionalizar procesos de seguimiento y acompañamiento técnico desde el nivel nacional hacia el local, es decir, no solo lanzar políticas o planes, sino dar acompañamiento sostenido en la implementación hasta que las iniciativas “arranquen por sí mismas” (en palabras de un experto entrevistado).

Esto implica visitas periódicas, evaluaciones conjuntas y ajustes sobre la marcha. En suma, las acciones de planificación integral buscan cerrar la brecha de coordinación entre escalas de gobierno: aseguran que la visión nacional de turismo sostenible e, inclusivo, aterrice en proyectos cantonales concretos, y que las lecciones y necesidades locales sean retroalimentadas a la estrategia nacional. Es un reconocimiento que la coordinación efectiva requiere, no solo iniciativas locales aisladas, sino una orquestación multinivel, donde cada actor cumpla su rol en un plan común.

4.5.2 Apoyos requeridos

Esta sección detalla los apoyos específicos que, según los actores consultados, se requiere por parte del ICT y otras instituciones para viabilizar las acciones propuestas. A partir del análisis de los datos cualitativos, emergieron cinco categorías principales de apoyo, correspondientes a tipologías de recursos o colaboraciones necesarios.

Categoría: Asesoría técnica especializada

Los gobiernos locales y emprendimientos rurales manifestaron necesitar asistencia técnica continua por parte de entidades nacionales o regionales. Un tipo de apoyo clave es la orientación técnica en planificación y normativa: por ejemplo, acompañamiento del ICT para elaborar reglamentos cantonales de turismo, guías para la aplicación de la normativa turística vigente y asesoría legal para simplificar trámites municipales (patentes, permisos ambientales, etc.).

Esta subcategoría responde a la brecha de conocimiento técnico mencionada en el apartado anterior. También incluye la asesoría en formulación de proyectos (acompañamiento en preparar perfiles de proyectos turísticos para buscar financiamiento nacional o internacional) y en innovación de productos (expertos que ayuden a comunidades a diseñar experiencias turísticas atractivas basadas en su cultura y entorno).

La importancia de este apoyo de asesoría se alinea con lineamientos de política pública recientes: por ejemplo, en Colombia se estableció “la necesidad de programas de asistencia técnica y asesoría a las entidades territoriales en materia turística”, con el fin de mejorar la coordinación entre niveles de gobierno.

De igual modo, en la región Chorotega, los actores ven en la asesoría técnica del ICT un mecanismo para empoderar a municipios y comunidades, transfiriéndoles conocimientos prácticos que aseguren la correcta implementación de la política nacional en el territorio.

Categoría: Capacitación y desarrollo de capacidades

Este apoyo, si bien relacionado con la asesoría, se distingue por enfocarse en transferir conocimientos y habilidades mediante procesos formativos estructurados. Los participantes señalaron la necesidad de programas de capacitación dirigidos a diversos públicos: funcionarios municipales (en temas como mercadeo territorial, atención al turista, planificación estratégica), pequeños empresarios y emprendedores (en administración de negocios turísticos, calidad de servicio, competencias digitales) y líderes comunales (en organización turística comunitaria, rescate patrimonial, idiomas, etc.).

Se requiere, tanto talleres prácticos locales, como oportunidades de formación más extensas (cursos, diplomados). Un ejemplo concreto mencionado fue la capacitación en patrimonio cultural e inmaterial, para que las comunidades puedan diversificar la oferta turística, resaltando sus tradiciones.

Otra área crítica de capacitación es la concienciación en desarrollo turístico sostenible, dirigida a autoridades locales, para romper lo que un informante llamó

“patrones de pensamiento territorial limitado” y abrirse a una visión colaborativa intermunicipal. En términos institucionales, estos apoyos de capacitación podrían canalizarse por medio del INA y universidades públicas, en convenio con ICT y municipalidades.

La evidencia empírica muestra que allí donde se invierte en capacitación local, se genera capacidades endógenas que reducen la dependencia de actores externos y mejoran la gobernanza turística. Por ello, este apoyo es considerado una inversión social estratégica para la descentralización turística efectiva.

Categoría: Datos e información estratégica

Otra forma de apoyo identificada es el suministro de información por parte de entes nacionales hacia los locales. Los gobiernos municipales rurales suelen carecer de datos actualizados sobre flujos turísticos, perfiles de visitantes, inventarios de atractivos o estudios de mercado, lo que dificulta la toma de decisiones informada. En las entrevistas se solicitó al ICT compartir bases de datos y estudios relevantes desagregados para la región Chorotega, por ejemplo: estadísticas de visitación a atractivos cercanos, tendencias de demanda turística pospandemia, información georreferenciada de recursos turísticos potenciales, entre otros.

Asimismo, se propone crear sistemas de información turísticos locales enlazados al observatorio nacional, de modo que las comunidades puedan registrar y acceder a información de su actividad (por ejemplo, cantidad de turistas que reciben en emprendimientos comunitarios, ingresos generados, etc.). Este apoyo de datos va de la mano con la capacitación: no solo entregar informes, sino enseñar a los usuarios locales a analizarlos y aplicarlos en su planificación.

Los actores enfatizaron que una mejor coordinación requiere transparencia y flujo de información constante entre niveles; la falta de canales de comunicación efectivos ha sido una barrera histórica. Por tanto, proveer información relevante y crear observatorios regionales son apoyos que empoderan la gestión local y permiten alinear las acciones con las realidades del mercado turístico y los objetivos nacionales.

Categoría: Financiamiento y recursos económicos

Un apoyo esencial para materializar cualquier estrategia es el acceso a recursos financieros. Las municipalidades rurales enfrentan presupuestos limitados y dependen, en gran medida, de transferencias o fondos concursables para invertir en turismo. De los grupos focales surgió la demanda de fondos específicos descentralizados para turismo: por ejemplo, crear una línea de financiamiento para los emprendimientos turísticos (o en convenio con instituciones como INDER o Banca para el Desarrollo), destinada a cofinanciar proyectos locales de infraestructura turística menor, capacitación o promoción.

También se mencionó la importancia de flexibilizar las fuentes de financiamiento, aprovechar la cooperación internacional, fondos europeos (se aludió a oportunidades con la Unión Europea para fortalecer capacidades locales), así como alianzas público-privadas en las que la empresa asuma parte de la inversión.

Un subtema fue la asignación presupuestaria municipal: varios alcaldes reconocieron que se debe dar mayor prioridad al turismo en los presupuestos cantonales, para ello, a veces hace falta un incentivo desde la estructura nacional. Es decir, si el ICT u otra entidad aporta una parte, el gobierno local estaría más dispuesto a comprometer recursos propios.

En resumen, este apoyo financiero busca nivelar las condiciones entre municipios turísticos fuertes y emergentes, dotando a estos últimos de recursos para poner en marcha sus planes. Sin inversión, las buenas intenciones en políticas quedan en papel, por tanto, garantizar financiamiento es visto como una responsabilidad compartida donde el nivel nacional puede y debe respaldar a los gobiernos locales y comunidades que apuestan por el desarrollo turístico.

Categoría: Apoyo en gestión y coordinación interinstitucional

Finalmente, los informantes identificaron la necesidad de apoyos de gestión, entendidos como acciones de facilitación, seguimiento y articulación que deben provenir, principalmente del ICT y otras agencias rectoras. Un aspecto es el acompañamiento gerencial en la implementación de proyectos: varios municipios

pequeños carecen de personal dedicado exclusivamente a turismo, por lo que solicitaron que el ICT, región Chorotega, actúe como cogestor de ciertos proyectos emblemáticos (por ejemplo, brindar un gestor de proyecto u “oficial de enlace”, que trabaje mano a mano con el gobierno local en ejecutar un plan turístico cantonal).

Otro apoyo de coordinación es la organización de mesas y eventos interinstitucionales desde el nivel central: es decir, que el ICT convoque periódicamente a reuniones con todas las municipalidades de la región para evaluar avances de la política, intercambiar buenas prácticas, identificar sinergias y limar asperezas comunicativas.

Esta iniciativa conecta con la propuesta anterior de crear una comisión regional; en tanto se formaliza, el ICT podría ejercer un rol proactivo como mediador entre municipios y otras entidades (ej. ministerios de Ambiente, Cultura, etc.), asegurando que las acciones de cada uno sumen a un objetivo común. Los actores locales, a veces, perciben descoordinación y aislamiento, por ende, valoran que el ICT asuma liderazgo en orquestar la colaboración (tal como ocurrió durante la pandemia, cuando logró articular esfuerzos, según relatan).

Este apoyo de gestión refleja el principio de gobernanza multinivel coordinada: implica que la instancia nacional facilite la cooperación entre niveles de gobierno, sector privado y sociedad civil, en consonancia con el enfoque de coordinación y subsidiariedad promovido en marcos normativos recientes.

En síntesis, más allá de recursos materiales, se requiere que el ICT lidere con el ejemplo en la construcción de alianzas y mantenga el sistema cohesionado, prestando atención constante a la evolución de las estrategias en territorio.

Tabla 18

Matriz de apoyos requeridos para la coordinación efectiva (categorías y ejemplos)

Categoría de apoyo	Subcategorías emergentes (ejemplos)
Asesoría técnica especializada	→ Acompañamiento técnico en planificación turística cantonal. → Guía en cumplimiento de normativa (patentes, uso de suelo).

Categoría de apoyo	Subcategorías emergentes (ejemplos)
Capacitación y de desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> → Asesoría para formulación de proyectos turísticos. → Programas de formación a emprendedores locales (gestión, servicio al cliente, idiomas). → Capacitación a funcionarios municipales en turismo sostenible y mercadeo territorial. → Talleres sobre patrimonio cultural y turismo rural para comunidades.
Datos e información estratégica	<ul style="list-style-type: none"> → Provisión de estadísticas turísticas regionales periódicas (visitación, gasto, etc.). → Estudios de mercado y perfiles de turistas para nuevas rutas o productos. → Creación de observatorio turístico local integrado al sistema nacional.
Financiamiento y recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> → Fondo concursable para proyectos turísticos locales (infraestructura básica, señalización, centros de información). → Convenios de cofinanciamiento ICT-municipio-empresa para eventos o campañas de promoción. → Asesoría en acceso a financiamiento internacional y nacional (ej. préstamos BID, subvenciones UE).
Gestión y coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> → Presencia de un coordinador regional del ICT para seguimiento de la política en cantones. → Convocatoria regular de mesas regionales ICT-municipios-sector privado. → Apoyo en la creación y fortalecimiento de redes (ej. federaciones municipales, cámaras de turismo) a nivel regional.

Nota. Información basada en entrevistas a actores claves, noviembre 2025.

4.5.3 Reformas institucionales

En este apartado, se aborda los cambios institucionales propuestos para crear un entorno propicio, donde las acciones y apoyos previamente descritos puedan prosperar. Los actores entrevistados identificaron ajustes necesarios, tanto a nivel local (municipal), como nacional, incluye reformas normativas, de estructura organizativa y de prácticas de gobernanza. A continuación, se presenta categorías y subcategorías institucionales emergentes, cada una acompañada de la interpretación hermenéutica correspondiente.

Categoría: Institucionalización de políticas turísticas locales

Una de las reformas más mencionadas fue la necesidad de formalizar instrumentos de política pública turística a nivel local. Actualmente, Costa Rica no cuenta con una ley nacional de turismo como tal, sino con un Plan Nacional de Desarrollo Turístico (PNDT) 2022–2027. Varios informantes señalaron que a nivel cantonal se carece de políticas o planes robustos que trasciendan administraciones. Por ello, proponen desarrollar políticas locales de turismo (o planes turísticos cantonales), aprobadas por los Concejos, alineadas con la política nacional, pero adaptadas a las realidades locales.

La creación de un “instrumento que guíe el desarrollo turístico local”, como un Plan de Desarrollo Turístico Cantonal actualizado fue priorizado, citando el ejemplo de La Cruz, que ya cuenta con uno y ha servido para orientar sus acciones en coordinación con el ICT. Esta política local debería incluir visión, objetivos, zonificación turística y cartera de proyectos, convirtiéndose en hoja de ruta independiente de los cambios de alcalde.

Los actores insistieron en que institucionalizar la planificación turística en cada municipio otorgará continuidad y legitimidad a las iniciativas (evitando improvisaciones de cada gobierno entrante). Desde el plano nacional, se sugiere que el ICT brinde lineamientos metodológicos para la formulación de estos planes locales y garantice su articulación con el PNDT. Esta reforma refleja un avance hacia la descentralización de la gestión turística, donde cada territorio asume su rol planificador bajo un marco común.

Cabe señalar que legislaciones de otros países en la región, ya reconocen este principio: por ejemplo, en Colombia, la Ley General de Turismo establece que departamentos y municipios deben ejercer sus funciones turísticas de manera coordinada y armónica con la política nacional, garantizando un manejo coherente del turismo en todas las escalas.

En conclusión, formalizar políticas locales de turismo empodera a los gobiernos locales, permitiéndoles pasar de meros ejecutores aislados, a cocreadores de la política turística junto al gobierno central.

Categoría: Fortalecimiento de la estructura municipal turística

Otra reforma crítica es la creación o mejora de las unidades administrativas de turismo dentro de los gobiernos locales. Actualmente, muchos municipios rurales carecen de una dependencia formal dedicada al turismo (a veces, la función recae informalmente en la alcaldía o en desarrollo económico).

Los participantes recomendaron establecer departamentos u oficinas de turismo municipales con personal fijo y presupuesto asignado, siguiendo ejemplos exitosos: se mencionó casos de municipalidades en otras regiones (Cartago, Heredia), que cuentan con departamentos de turismo bien dotados, lo cual ha “transformado el escenario turístico local”. En Guanacaste, algunos cantones crearon plazas técnicas de turismo, pero las perdieron por recortes presupuestarios.

La reforma propuesta implica institucionalizar esas plazas (por ejemplo, creando una Secretaría Técnica de Turismo municipal) para que no dependan de voluntades políticas temporales ni de proyectos puntuales. Esto garantizaría que haya personal capacitado trabajando continuamente en la implementación del plan turístico local, articulando con el ICT y movilizándolo a la comunidad. Adicionalmente, se sugiere conformar comisiones locales de turismo, integradas por diversas dependencias municipales (ambiental, planificación, cultura, etc.), de modo que la gestión turística tenga un enfoque transversal dentro del ayuntamiento.

Algunos alcaldes indicaron que el turismo toca múltiples áreas (infraestructura, patentes, ambiente), por lo que una coordinación interna mediante comisiones o comités locales de turismo sería un ajuste organizativo valioso.

En resumen, esta reforma busca dotar a los gobiernos locales de capacidad institucional propia para liderar el desarrollo turístico en su territorio, corrigiendo la debilidad actual, que los hace depender excesivamente de impulsores externos.

Categoría: Mecanismos formales de coordinación multinivel

Más allá de los espacios informales o voluntarios de coordinación, los actores abogaron por reformas que establezcan canales permanentes de cooperación entre niveles de gobierno. Una propuesta concreta es la desconcentración del ICT a nivel regional: si bien el ICT tiene oficinas regionales, se plantea reforzar su presencia en la región Chorotega, con delegados dotados de mayor autoridad de decisión y con mandato claro de articular con las municipalidades. Esto podría formalizarse mediante convenios ICT-Municipios, o incluso reformas reglamentarias internas del ICT, que definan el rol de los coordinadores regionales.

Complementariamente, se vislumbra la creación de instancias intergubernamentales específicas para turismo. Por ejemplo, establecer un Consejo Regional de Turismo Chorotega, integrado por los alcaldes de Guanacaste y representantes del ICT y otras entidades, con reuniones periódicas y agenda de desarrollo común. Esta iniciativa recuerda al Consejo Consultivo de Turismo a nivel país (citado en un caso en México, donde un consejo propone estrategias interinstitucionales), pero llevado a la escala regional.

También se valoró fortalecer la Federación de Municipalidades en materia turística, aprovechando que existe una Federación en Guanacaste y Upala: dotarla de competencias para canalizar proyectos turísticos regionales y servir de vínculo con el ICT. Desde el punto de vista normativo, toda esta coordinación debería regirse por principios de subsidiariedad, concurrencia y coordinación entre lo nacional y local, tal como lo sugieren marcos legales modernos.

En la práctica, significa evitar duplicidad de funciones y trabajar colaborativamente: el nivel nacional orienta y apoya, mientras el local ejecuta y retroalimenta. Institucionalizar estos mecanismos (sea vía decretos, convenios o reglamentos), atendería una falencia señalada por los actores: la ausencia de liderazgo y visión común entre instituciones actualmente. Una vez implementados, se esperaría una gobernanza turística más integrada, donde los distintos niveles gubernamentales actúen como aliados en lugar de esferas aisladas.

Categoría: Adecuación normativa y simplificación de trámites

Otra área de reforma identificada concierne al marco normativo que regula la actividad turística en el ámbito local. Los emprendedores y funcionarios locales apuntaron que la burocracia excesiva desincentiva la formalización de proyectos turísticos rurales.

En respuesta, se sugiere llevar a cabo un análisis exhaustivo de trámites (una suerte de reingeniería de procesos) para la obtención de patentes y permisos turísticos en los municipios, con miras a una simplificación administrativa.

Esto podría traducirse en reformas a los reglamentos municipales de patentes, estableciendo categorías especiales para microemprendimientos turísticos rurales con requisitos más simples o ventanillas únicas que agilicen la aprobación de proyectos (por ejemplo, un formulario único para solicitar apoyos al ICT, como figuraba en un ejemplo del instrumento).

Asimismo, desde el plano nacional, podría impulsarse una actualización de la normativa turística para reconocer e incentivar modalidades de turismo rural comunitario. Los actores plantearon que muchas iniciativas comunitarias operan en la informalidad, porque los esquemas legales actuales no las contemplan claramente; una reforma podría crear figuras legales específicas (cooperativas turísticas, guías locales certificados, etc.) y otorgarles facilidades.

Otro aspecto normativo es la integración de criterios de sostenibilidad y equidad en las políticas: dado que la inversión turística reciente se ha volcado al turismo de lujo en Guanacaste, desplazando, en ocasiones, a comunidades locales. Se propone que la normativa de incentivos y concesiones turísticas priorice proyectos que vinculen a la población local y eviten impactos sociales negativos. Esto requiere reformas a nivel de lineamientos ICT o, incluso leyes (como ajustar la Ley de Incentivos Turísticos para pequeñas empresas rurales).

En síntesis, las reformas normativas buscan crear un entorno más amigable y justo para los actores locales en el turismo, de modo que la coordinación

interinstitucional no se vea entorpecida por trámites engorrosos, ni por reglas que favorecen únicamente a grandes inversionistas.

Categoría: Despolitización y sostenibilidad de la gestión turística

Finalmente, a un nivel más conceptual, pero igual de importante, los entrevistados expertos abogaron por cambios en la cultura institucional, para garantizar la continuidad de las políticas, más allá de los ciclos políticos. Uno de ellos es la despolitización de la gestión turística nacional: se sugiere retomar la naturaleza técnica del ICT, evitando su instrumentalización política. En palabras de un experto, se trata de lograr que el ICT sea “ajeno al ir y venir político”, y que las decisiones se tomen con criterios técnicos, garantizando la continuidad de las políticas turísticas, a pesar de cambios de gobierno.

Esto podría implicar reformas en la forma de designar a las autoridades del ICT (por ejemplo, establecer un periodo fijo para el presidente ejecutivo del ICT, no coincidente con el periodo gubernamental, o exigir calificaciones técnicas para el cargo). Aunque estas medidas pueden ser controversiales, apuntan a blindar la política turística de vaivenes electorales. A nivel local, también se destacó la importancia de despolitizar la gestión municipal del turismo: por ejemplo, institucionalizando las decisiones, mediante planes y reglamentos, para que no dependan del alcalde de turno.

Adicionalmente, se propone fomentar una cultura de rendición de cuentas y participación en torno al turismo. La gobernanza turística moderna enfatiza la transparencia y la inclusión de múltiples voces; en esta línea, reformar prácticas internas para incluir a comunidades en la toma de decisiones (cogestión) y reportar regularmente los avances, aumentaría la legitimidad de las acciones emprendidas.

Esta categoría de reformas es dialéctica en sí misma: surge de reflexionar sobre por qué muchas estrategias no perduran precisamente por cambios políticos, burocracia o resistencia institucional al cambio, y propone transformaciones en la estructura de poder. Como señala un documento reciente, la verdadera diferencia en los destinos la marcará el “cómo hacerlo”, es decir, reajustar la estructura de poder

hacia una co-gobernanza multipolar, que incorpore a las comunidades locales en la toma de decisiones.

En conclusión, esta última categoría de reformas busca asegurar que las mejoras en coordinación no sean efímeras, sino que se sostengan en el tiempo, gracias a instituciones más técnicas, participativas y orientadas al bien común del destino, por encima de intereses políticos cortoplacistas.

4.5.4 Síntesis integradora

En síntesis, las estrategias propuestas para una implementación más efectiva de la política nacional de turismo en la región Chorotega convergen en un objetivo común: construir un modelo de gobernanza turística descentralizada, inclusiva y articulada. Desde una perspectiva hermenéutico-dialéctica, hemos interpretado las voces locales y las hemos contrastado con los principios teóricos de la gobernanza y la descentralización, llegando a una comprensión integradora.

A continuación, se destaca los aprendizajes claves y se conecta con el marco conceptual.

Empoderamiento local y co-gobernanza: Los hallazgos evidencian un fuerte clamor por incluir efectivamente a las comunidades rurales y gobiernos locales en la conducción del turismo. Esto se alinea con la noción contemporánea de co-gobernanza multipolar, donde el poder se distribuye entre múltiples actores (Estado, sector privado, sociedad civil), en pro de un desarrollo equilibrado.

La OMT define la gobernanza turística precisamente como un proceso de conducción colaborativa de los destinos, con esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus distintos niveles, la sociedad civil y el sector empresarial. Las propuestas de mesas de trabajo comunitarias, consejos regionales y participación ciudadana activa reflejan la aplicación práctica de esa definición en el contexto chorotega: están creando espacios donde las comunidades rurales dejan de ser sujetos pasivos y pasan a influir directamente en las decisiones turísticas que les atañen.

Esto no solo es deseable éticamente, sino que, según la literatura, mejora la efectividad de las políticas al adecuarlas con las realidades locales (Hall, 2011; Valdivia & Armesto, 2023). En la dialéctica entre centralismo y autonomía, las estrategias propuestas se inclinan hacia una autonomía acompañada, es decir, los actores locales asumen mayores responsabilidades (planificar, ejecutar, vigilar), mientras el nivel central provee apoyo y marco general. Esta relación dialógica rompe con patrones anteriores de dependencia y clientelismo, moviéndose hacia una gobernanza horizontal, donde cada parte aporta y aprende.

Coordinación multinivel y visión compartida: Un segundo gran tema integrador es la necesidad de mejorar la coordinación vertical y horizontal en la gestión turística. Los participantes reconocieron que la ausencia de una visión común y la comunicación deficiente entre instituciones han obstaculizado la implementación de la política turística.

Las estrategias propuestas como la alineación de planes nacionales y cantonales, o la presencia de delegados del ICT, in situ, buscan cerrar la brecha entre lo nacional y lo local. Esto encarna los principios de coordinación y concurrencia de los que habla la teoría de la descentralización. Asimismo, enfatiza un enfoque de gobernanza multinivel con coordinación y cooperación entre actores públicos y privados.

Las propuestas para la Región Chorotega traducen estos conceptos en acciones concretas: crear comisiones interinstitucionales, compartir datos, cofinanciar proyectos. En términos dialécticos, reconocen que ni el centralismo burocrático ni la fragmentación localista son deseables; la síntesis superadora es un modelo colaborativo donde cada nivel de gobierno actúa en concierto.

Esto implica, por un lado, que el ICT renuncie al control unidireccional y esté dispuesto a escuchar y adaptar sus programas a las prioridades locales; por otro, que las municipalidades asuman un rol proactivo y profesional en la agenda turística. Cuando esta orquesta multinivel funcione, los destinos prosperan más: la literatura reporta que destinos con redes sólidas de actores muestran mayor innovación y resiliencia (Baggio et al., 2010; Beaumont & Dredge, 2010).

Sostenibilidad socioeconómica y enfoque humano: Un elemento transversal emergente es la preocupación por lograr un turismo que beneficie a las comunidades locales en términos reales, es decir, un turismo centrado en las personas y su entorno. Este aspecto humanista aflora en frases como “que los destinos sean buenos lugares para vivir antes que buenos lugares para visitar” (propuesta inspirada en las reflexiones de un experto entrevistado).

Las estrategias de coordinación propuestas tienen entre sus motivaciones explícitas el corregir las inequidades actuales del desarrollo turístico en Guanacaste, donde la inversión privilegiada en enclaves de lujo, contrasta con la marginación de poblaciones rurales.

Al fortalecer la voz y la capacidad de estas poblaciones en la gobernanza turística, se espera orientar las políticas hacia una distribución más equitativa de beneficios. Este enfoque coincide con las tendencias globales de gobernanza turística orientada a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), que propugnan la participación comunitaria como vía para asegurar que el turismo contribuya al bienestar local y la conservación cultural y ambiental.

En la práctica, las acciones como capacitación, apoyo financiero y formalización de emprendimientos comunitarios apuntan a que el turismo sirva como vehículo de desarrollo local integral.

Se aprecia aquí un cambio de paradigma: de ver a las comunidades solo como atractivos pintorescos, que adornan la oferta turística, a reconocerlas como sujeto protagónico que gestiona sus recursos y decide su destino turístico. Esta revalorización de lo local-humanizado en la política pública es consistente con un enfoque constructivista, donde el conocimiento valioso proviene de las experiencias y necesidades expresadas por las personas en sus contextos.

Al articular estas voces en estrategias, la investigación, no solo cumple un fin académico, sino que devuelve un producto útil a la sociedad: propuestas con legitimidad social, para incidir en la política pública turística (tal como fue la aspiración declarada al inicio por la investigadora en diálogo con un alcalde).

En conclusión, el Objetivo 4 de esta tesis doctoral se materializa en un conjunto coherente de estrategias de coordinación, construidas interpretativamente, a partir del diálogo con actores clave de la región Chorotega y contrastadas con los marcos teóricos actuales de gobernanza turística, políticas públicas, descentralización y desarrollo local. Dichas estrategias, no son listas aisladas de acciones, apoyos o reformas, sino piezas interdependientes de un nuevo modelo de gobernanza turística descentralizada.

Su esencia es crear condiciones para que la política nacional de turismo cobre vida en lo local, mediante la participación activa de comunidades y gobiernos municipales, el apoyo comprometido del ICT y otras instituciones, y la remoción de obstáculos institucionales que, históricamente, han frenado la colaboración. De implementarse de manera progresiva estas recomendaciones, la región Chorotega podría avanzar hacia una gobernanza turística más inclusiva, resiliente y acorde con los principios del desarrollo sostenible.

En última instancia, lograr que la coordinación fluya no es un fin en sí mismo, sino el medio para un turismo que genuinamente mejore la calidad de vida de las personas en los destinos, y conserve los valores naturales y culturales que dan sentido a viajar.

Como enfatiza la literatura reciente, la gobernanza turística es “un proceso dinámico”, un espacio de interacción entre Estado, mercado y comunidad, que debe cultivarse con transparencia, diálogo y aprendizaje mutuos.

Las estrategias aquí propuestas sientan las bases para ese proceso en la región Chorotega, honrando las voces locales y guiándose por una visión compartida de un turismo al servicio del bien común.

Capítulo V

**Conclusiones generales, por objetivo, aportes de la investigación,
implicaciones para la política pública y el territorio y cierre
reflexivo con nuevas interrogantes**

5.1 Conclusiones Finales

5.1.1 Conclusiones generales

La investigación concluye que existen disonancias y disfunciones estructurales en la implementación de la Política Nacional de Turismo (PNT) en la Región Chorotega, las cuales han limitado el impacto inclusivo de dicha política en el territorio.

En primer lugar, se constató una brecha entre el diseño centralizado de la política y las realidades locales: muchos actores municipales, empresariales y comunitarios poseen un conocimiento limitado o superficial de la PNT, evidenciando fallas en la difusión y apropiación local de ella. Esto implica que la PNT, a pesar de enmarcarse en principios de sostenibilidad e inclusión, no logra “permear” a nivel comunitario, generando una ejecución fragmentada, dependiente más de iniciativas individuales, que de una estrategia coordinada.

En segundo lugar, existe una tensión entre prioridades nacionales y necesidades territoriales: mientras la política turística promueve metas generales (competitividad, crecimiento turístico, conservación ambiental), los actores rurales perciben que sus necesidades específicas (infraestructura básica, capacitación, apoyo al turismo rural), quedan relegadas, frente a un modelo, que continúa privilegiando destinos consolidados y actores de mayor escala. Ello refuerza desigualdades centro-periferia, ya documentadas en la gobernanza turística latinoamericana (Brenner & Vargas del Río, 2021).

En tercer lugar, la investigación revela limitaciones en la participación local: aunque el discurso oficial enfatiza la participación público-privada, en la práctica esta ha sido principalmente consultiva y centralizada, con poca presencia de gobiernos locales y comunidades rurales en la toma de decisiones estratégicas. Esta participación, más procedimental que sustantiva, tiende a invisibilizar las particularidades locales bajo agendas nacionales homogéneas, lo cual socava la corresponsabilidad y el empoderamiento en los territorios (Sharpley, 2023; Ziritt et al., 2022).

Finalmente, se identifica déficits en las capacidades institucionales locales (recursos financieros, técnicos y humanos insuficientes en los gobiernos municipales), que impiden materializar el rol activo que la PNT les asigna; en la práctica, los municipios se vuelven eslabones débiles que dependen del ICT para impulsar proyectos turísticos. Estas disonancias y disfunciones interrelacionadas reflejan un modelo de gobernanza turística excesivamente centralista, en el que las políticas públicas no se han adaptado efectivamente a los contextos locales (Rasoolimanesh et al., 2024).

En conjunto, los hallazgos sugieren que, sin cambios estructurales en la forma de coordinar y territorializar la política turística, será difícil que el turismo funcione como motor de desarrollo inclusivo y sostenible para las comunidades rurales (Higgins-Desbiolles et al., 2022).

5.1.2 Conclusiones por objetivo

A continuación, se presenta las conclusiones específicas correspondientes a cada objetivo de la investigación, respondiendo de forma clara y crítica a las preguntas planteadas:

Objetivo 1 (Identificar las disonancias entre la PNT y las necesidades territoriales de la Región Chorotega).

Se identificó que la PNT adolece de disonancias claves respecto a las realidades locales. En particular, existe un desfase entre el discurso y la práctica: la política nacional, aunque integra retóricamente conceptos de sostenibilidad e inclusión, no responde plenamente a las necesidades locales en el territorio de la Región Chorotega.

Los resultados evidenciaron falta de conocimiento local de la PNT, prioridades nacionales poco alineadas con los retos rurales, p. ej., concentración de inversiones en zonas turísticas tradicionales vs. carencias en comunidades tierra adentro, y mecanismos participativos insuficientes que han excluido a actores locales del diseño

e implementación de la política. Esta desconexión ha generado frustración y sentimientos de marginación en los actores regionales, demostrando que la PNT no ha logrado adaptarse ni arraigar en el tejido territorial como se esperaba (Reindrawati, 2023; Sharpley, 2023).

En síntesis, el objetivo 1 confirma que la implementación de la política turística nacional presenta disonancias estructurales, que limitan su eficacia y equidad a nivel local, subrayando la urgencia de replantear la relación entre la política pública turística y las dinámicas territoriales, para evitar el ensanchamiento de brechas centro-periferia (Brenner & Vargas del Río, 2021).

Objetivo 2 (Examinar las disfunciones institucionales, técnicas y administrativas que obstaculizan la coordinación entre los niveles nacional y local).

La investigación identificó múltiples disfunciones en la coordinación multinivel que comprometen la gestión turística en la Región Chorotega. Entre las principales se destaca:

El centralismo institucional del ICT, que concentra la toma de decisiones y fragmenta los roles de los actores locales;

La ausencia de mecanismos formales de coordinación y comunicación entre el nivel nacional y los gobiernos municipales, lo que redundando en duplicidades, burocracia y planificación escasa a nivel local;

Las limitaciones operativas y de capacidad en los municipios (por ejemplo, falta de personal especializado, alta rotación, escaso presupuesto autónomo para turismo), que los dejan dependientes del gobierno central para impulsar cualquier iniciativa.

Estas disfunciones no ocurren de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente, revelando fallas sistémicas en el modelo de gobernanza turística. En lugar de un esquema descentralizado y cooperativo, prevalece una estructura vertical rígida, que no ha logrado “territorializar” efectivamente la política pública (OECD, 2022).

Por ende, los obstáculos administrativos y técnicos van más allá de meros problemas de eficiencia: son síntomas de tensiones estructurales en la concepción y organización del turismo. El cumplimiento del objetivo 2 pone en evidencia que, sin atender estas fallas de coordinación intergubernamental, por ejemplo, clarificando competencias, formalizando espacios de trabajo conjunto y fortaleciendo capacidades locales, la implementación de la PNT continuará siendo débil y desarticulada, dificultando el desarrollo turístico inclusivo en las comunidades (Higgins-Desbiolles et al., 2022).

Objetivo 3 (Analizar la participación de las comunidades rurales organizadas en la formulación e implementación de la política turística nacional)

En relación con la participación comunitaria, los hallazgos revelan una participación limitada, esencialmente nominal, de las comunidades rurales de la Región Chorotega en la política turística nacional. Hasta ahora, las comunidades no han tenido un rol protagónico ni incidencia real en la formulación de la PNT; más bien, su papel se ha restringido a ejecutar iniciativas locales aisladas, o a ser consultadas de manera esporádica, sin poder de decisión.

Este modelo de arriba hacia abajo ha generado falta de apropiación: las poblaciones locales no sienten la política turística como algo propio, sino impuesto. Entre los factores identificados están la centralización de los espacios de participación (consejos consultivos dominados por actores nacionales o empresariales), la mediación por instancias intermedias (p.ej., cámaras provinciales), en lugar de participación directa de la comunidad, y condiciones socioculturales locales como el individualismo y la desconfianza hacia las instituciones, que han dificultado la organización colectiva a nivel de base.

No obstante, el análisis también resaltó posibilidades latentes: por un lado, distintos actores (líderes comunales, alcaldes, pequeños empresarios) coincidieron en la necesidad de mejorar la articulación institucional y propusieron soluciones viables, como la creación de foros de diálogo regionales, consejos locales de turismo o alianzas público-comunitarias, indicando un terreno fértil para una participación más sustantiva.

Por otro lado, se observó que, cuando la comunidad se organiza y se apoya, surgen iniciativas exitosas (p.ej., festivales locales, proyectos ecoturísticos autogestionados), lo que demuestra el potencial de la participación para dinamizar el desarrollo.

En conclusión, el objetivo 3 evidenció, tanto las carencias (escasa participación real, falta de canales formales, inequidades en recursos), como las potencialidades (propuestas locales, consciencia compartida del problema), en la vinculación de comunidades rurales con la política turística.

Este resultado crítico sugiere que el modelo actual debe transitar hacia una gobernanza turística multinivel y participativa, donde las comunidades de base dejen de ser receptoras pasivas, para convertirse en cogestoras del destino turístico, en línea con tendencias internacionales, que abogan por integrar a la sociedad civil en las políticas de desarrollo local (Ziritt et al., 2022; Pico-Caicedo & Espinoza-Gálvez, 2023).

Objetivo 4 (Proponer estrategias de coordinación para implementar con mayor eficacia la política, fortaleciendo la articulación entre gobiernos locales y comunidades).

Derivado del diálogo hermenéutico con los actores y el análisis teórico, el estudio formuló un conjunto coherente de estrategias orientadas a subsanar las brechas identificadas y fortalecer la coordinación interinstitucional y comunitaria en la Región Chorotega. Dichas estrategias, que incluyen acciones concretas, apoyos requeridos y reformas institucionales, convergen en un propósito común: construir un modelo de gobernanza turística descentralizada, inclusiva y articulada, la cual permita que la PNT cobre vida en el ámbito local.

Entre las medidas propuestas destacan: la creación de instancias permanentes de coordinación (mesas regionales de turismo, comités intergubernamentales con participación comunitaria), para alinear las metas nacionales con las prioridades cantonales; el fortalecimiento de capacidades locales, mediante financiamiento dedicado, capacitación técnica desde ICT y la formalización de unidades municipales de turismo; la presencia territorial del ICT (oficinas o delegados regionales), para

acompañar de cerca la ejecución de políticas; y la institucionalización de la participación ciudadana en el ciclo de la política turística (por ejemplo, integrando representantes de comunidades rurales, en órganos consultivos y procesos de toma de decisiones).

Todas estas propuestas están interrelacionadas y respaldan la transición hacia una co-gobernanza turística, donde Estado, gobiernos locales, sector privado y comunidades compartan responsabilidades. En efecto, se promueve un cambio de paradigma: del control centralista hacia una “autonomía acompañada”, en la cual, el nivel central brinda apoyo y marco general, mientras que los actores locales asumen mayor protagonismo en la planificación y gestión del turismo (Hall, 2011; Valdivia Ramírez & Armesto Céspedes, 2023).

Asimismo, se enfatiza en la necesidad de una visión compartida y coordinada: alinear planes nacionales con planes municipales; establecer mecanismos de comunicación fluida y cofinanciar proyectos conjuntos, de modo que todos los niveles de gobierno y la comunidad remen en la misma dirección (Beaumont & Dredge, 2010; Baggio et al., 2010). Cabe resaltar el enfoque humanista de las estrategias: buscan que el turismo beneficie realmente a las personas y su entorno local, priorizando que los destinos sean “buenos lugares para vivir, antes que buenos lugares para visitar”.

Esto implica corregir las inequidades, por ejemplo: redistribuir beneficios hacia comunidades marginadas y reorientar el desarrollo turístico hacia la sostenibilidad socioeconómica de las poblaciones (Higgins-Desbiolles et al., 2022).

En suma, el objetivo 4 se materializó en un itinerario de recomendaciones construido de manera colaborativa y validado teóricamente que, de implementarse de modo gradual, permitiría a la Región Chorotega avanzar hacia una gobernanza turística más inclusiva, resiliente y acorde con las realidades locales. Dicho logro no solo responde al objetivo propuesto, sino que ofrece una hoja de ruta práctica, para que la política pública de turismo evolucione en beneficio de los territorios.

5.1.3 Aportes de la investigación

Los hallazgos de este estudio doctoral trascienden el caso específico analizado y aportan valor, tanto al plano teórico-académico, como al metodológico y práctico:

Aportes teóricos: La investigación enriquece el campo del turismo y la gobernanza territorial, al ofrecer una comprensión crítica de cómo las políticas nacionales interactúan (y a veces chocan) contra las dinámicas locales. Al introducir y evidenciar empíricamente las disonancias y disfunciones en la implementación de la PNT, el estudio aporta un marco analítico integrador, para examinar las brechas entre la formulación de políticas públicas y su ejecución en territorios descentralizados.

Esto supone un avance teórico, al articular conceptos de gobernanza multinivel, desarrollo inclusivo y participación comunitaria, en un contexto real de turismo. En particular, los resultados respaldan y amplían la literatura, que advierte sobre los riesgos de una gobernanza turística centralizada, la cual no se adapte a las especificidades locales (Sharpley, 2023; Pico-Caicedo & Espinoza-Gálvez, 2023). Asimismo, el estudio contextualiza teorías globales de gobernanza al caso centroamericano: por ejemplo, confirma para Costa Rica lo señalado por Brenner & Vargas del Río (2021), respecto a los desafíos institucionales y territoriales en la gestión turística latinoamericana.

Adicionalmente, se suma al debate teórico sobre descentralización y turismo sostenible, al mostrar que la participación activa de los gobiernos locales y comunidades, no es solo deseable normativamente, sino necesaria para que el turismo contribuya al desarrollo justo y sostenible de un territorio (Barreto, 2025; Higgins-Desbiolles et al., 2022).

En síntesis, desde la perspectiva académica, este trabajo provee evidencia y reflexiones novedosas, que fortalecen la comprensión de la gobernanza turística como fenómeno complejo, donde convergen dimensiones políticas, sociales y espaciales.

Aportes metodológicos: El estudio destaca por la aplicación de un enfoque hermenéutico-dialéctico en la investigación de políticas públicas turísticas, lo cual

constituye una innovación metodológica en este ámbito. Al adoptar un paradigma interpretativo-constructivista, se logró entretener múltiples voces y percepciones de actores heterogéneos (autoridades, sector privado, comunidades), construyendo un entendimiento compartido de la problemática estudiada, en lugar de una sola “verdad” objetiva.

Dicho enfoque permitió revelar significados, valores y tensiones subyacentes, que probablemente habrían permanecido ocultos con métodos tradicionales más positivistas. La utilización del método hermenéutico-dialéctico como hilo conductor, acompañado de técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad, grupos focales, análisis documental y matrices analíticas, demuestra la potencia de la triangulación interpretativa, para abordar fenómenos complejos de gobernanza (Marques et al., 2021).

El diálogo iterativo entre datos y teoría, característica de este método, aseguró además una mayor reflexividad y validez contextual de los hallazgos, pues se contrastó continuamente las interpretaciones con las perspectivas de los propios informantes (Lincoln & Guba, 1985; Nava et al., 2018).

En consecuencia, el estudio aporta metodológicamente un modelo de cómo implementar una investigación cualitativa profunda en gestión turística, sirviendo de referente para futuros trabajos que deseen captar la complejidad sociopolítica detrás de la implementación de políticas públicas. La sistematización de las “voces del territorio” y su traducción a recomendaciones concretas, ilustra cómo la investigación cualitativa interpretativa puede generar, no solo conocimiento teórico, sino también insumos prácticos con legitimidad social (Osorio Carvajal, 2025).

Aportes prácticos: Desde el punto de vista aplicado, esta tesis ofrece insumos valiosos para tomadores de decisión y actores del sector turismo en Costa Rica (y por extensión, en contextos similares). En primer lugar, brinda un diagnóstico claro de las debilidades en la coordinación interinstitucional y las falencias en la participación local, lo que ayuda a orientar las acciones de mejora. Para el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y otras instancias nacionales, los resultados señalan con evidencia, la necesidad de descentralizar la gestión y de apoyar más activamente a los gobiernos

locales, hallazgo coincidente con evaluaciones internacionales sobre gobernanza turística en el país (OECD, 2022).

Asimismo, se identifica áreas específicas donde intervenir, tales como la comunicación de la política (mejorar la difusión de la PNT a nivel municipal y comunitario), el fortalecimiento institucional (crear unidades locales de turismo, capacitar recurso humano) y la creación de espacios de coordinación multinivel. En segundo lugar, la investigación empodera a los actores locales, al visibilizar sus voces, propuestas y preocupaciones. Los aportes prácticos incluyen un repertorio de estrategias y recomendaciones concretas (plasmadas en el objetivo 4), que pueden ser adoptadas por autoridades regionales, municipalidades y organizaciones comunitarias para incidir en la política turística.

Por ejemplo, la propuesta de establecer consejos regionales de turismo con participación comunitaria, ofrece un modelo tangible para comenzar a subsanar la desconexión entre niveles de gobierno; de igual forma, las recomendaciones de apoyo a emprendimientos de turismo rural comunitario, brindan pautas para diversificar la oferta turística con equidad.

En suma, la tesis trasciende el plano teórico, al entregar una hoja de ruta práctica: sus hallazgos y sugerencias pueden informar la toma de decisiones de política pública, orientar programas de desarrollo local y servir de base para nuevas iniciativas de coordinación interinstitucional y participación ciudadana en el turismo. De esta manera, el conocimiento generado retorna a la sociedad en forma de propuestas accionables que, de implementarse, mejorarían la gestión turística y sus beneficios compartidos en la Región Chorotega.

5.1.4 Implicaciones para la política pública y el territorio

Los resultados y conclusiones de este estudio conllevan importantes implicaciones para la formulación e implementación de políticas públicas de turismo, especialmente, en contextos descentralizados. A partir de las evidencias, se deriva recomendaciones estratégicas orientadas a mejorar la coordinación interinstitucional

y a fortalecer la participación comunitaria en la ejecución de la PNT, con miras a lograr un desarrollo turístico más articulado con las realidades del territorio:

Coordinación interinstitucional: Es imperativo reforzar la gobernanza multinivel, mediante mecanismos formales que integren a todos los actores relevantes. En la práctica, se recomienda establecer instancias permanentes de coordinación entre el ICT, las municipalidades y otros entes públicos y privados a nivel regional, por ejemplo, mesas o consejos regionales de turismo para alinear objetivos, planificar de forma conjunta y dar seguimiento a la implementación de la política (Hall, 2011; OMT, 2008).

Asimismo, se sugiere designar enlaces o unidades técnicas del ICT en las regiones (oficinas desconcentradas), que trabajen de la mano con los gobiernos locales, facilitando la comunicación vertical y brindando asistencia técnica continua. Otra acción clave es armonizar los instrumentos de planificación: los planes de desarrollo turístico municipales deben articularse con la PNT y viceversa, incorporando metas y proyectos consensuados que eviten duplicidades y vacíos.

Para viabilizar lo anterior, resulta necesario dotar a los gobiernos locales de mayores capacidades, tanto financieras como humanas: esto implica asignar presupuestos descentralizados para turismo, crear y fortalecer Unidades Municipales de Turismo donde no existan, y capacitar al personal local en gestión turística y formulación de proyectos (OECD, 2022).

De igual forma, se debe establecer sistemas de información y monitoreo compartidos (observatorios turísticos regionales, por ejemplo), que permitan a todos los niveles de gobierno acceder a datos y evidencias para la toma de decisiones informada. En conjunto, estas medidas potenciarían una coordinación interinstitucional más fluida, eficiente y transparente, reduciendo las barreras burocráticas actuales y asegurando que la política turística nacional se ejecute de manera concertada en el territorio.

Participación comunitaria: Para impulsar la participación activa de las comunidades locales en la política turística y, con ello, aumentar la legitimidad y

eficacia de las intervenciones, es fundamental institucionalizar mecanismos de participación ciudadana en todos los niveles de la gestión turística (Ziritt et al., 2022).

Se recomienda crear espacios formales de consulta y cogestión abiertos a las organizaciones comunitarias: por ejemplo, comités consultivos locales en cada cantón turístico, integrados por representantes de asociaciones de desarrollo, cámaras de turismo locales, líderes comunales y pueblos indígenas donde aplique. Estos comités deberían tener una función incidente, tanto en la definición de prioridades (alimentando la planificación desde la base), como en la evaluación de resultados de la política en sus comunidades.

Adicionalmente, se propone implementar programas de capacitación y acompañamiento para la comunidad organizada, de modo que los líderes locales adquieran competencias en participación ciudadana, planificación turística y control social de la gestión pública (Marques et al., 2021). Fortalecer las capacidades locales aumentará la confianza y la preparación de la ciudadanía para involucrarse en procesos complejos.

Otra recomendación es promover y formalizar las iniciativas de turismo rural comunitario, facilitando su inserción en la estrategia nacional: esto puede lograrse mediante incentivos específicos (financiamiento semilla, asistencia técnica, facilidades para la legalización de emprendimientos comunitarios), que reconozcan al turismo comunitario como aliado de la política pública.

En paralelo, se debe fomentar una cultura de participación, más allá de lo institucional: campañas de educación cívica y turística, que sensibilicen a la población sobre la importancia de involucrarse en la gestión del turismo local, y que motiven una actitud colaborativa, en lugar de individualista.

Por último, como garantía de este enfoque participativo, sería pertinente revisar el marco normativo (leyes, reglamentos), para incorporar principios de participación y descentralización en la gobernanza turística, siguiendo ejemplos internacionales recientes de democratización de la planificación turística (Valdivia Ramírez & Armesto Céspedes, 2023). En definitiva, las implicaciones para la política pública apuntan a

abrir el modelo de gestión turística, haciéndolo más inclusivo en lo social y más coordinado en lo institucional.

Las autoridades nacionales deberían asumir estas recomendaciones, no solo como ajustes técnicos, sino como un cambio de filosofía: pasar de una política “para” el territorio a una política “con” el territorio, donde comunidades y gobiernos locales sean copartícipes en la construcción de un turismo sostenible y con sentido de lugar.

5.1.5 Cierre reflexivo con nuevas interrogantes

La culminación de esta investigación, lejos de cerrar el debate, abre nuevas interrogantes y reflexiones de cara al futuro del turismo y su gobernanza. En el proceso de indagación, se han revelado complejidades que invitan a profundizar en preguntas aún sin respuesta plena. Por ejemplo, ¿cómo asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las reformas propuestas en un contexto institucional, donde los ciclos políticos son cortos y las voluntades pueden cambiar? También surge la duda de ¿hasta qué punto un modelo de gobernanza turística, más descentralizado e inclusivo, mejorará efectivamente la calidad de vida y la resiliencia de las comunidades rurales, y cómo medir dicho impacto de forma tangible.

Asimismo, dados los hallazgos locales, cabe preguntarse ¿Si las disonancias y oportunidades identificadas en la Región Chorotega se replican en otras regiones del país, o en otros países en desarrollo? Abordar comparativamente distintos contextos podría enriquecer la comprensión de qué factores son universales y cuáles contextuales en la implementación de políticas turísticas inclusivas.

Otra línea de interrogantes mira hacia la dinámica global-local: en un mundo sometido a cambios vertiginosos (crisis sanitarias, cambio climático, transformaciones tecnológicas), ¿cómo se adaptará la gobernanza turística para conciliar las estrategias nacionales con las necesidades locales emergentes? y ¿qué papel jugarán las comunidades en la construcción de un turismo más resiliente ante esos desafíos globales? Estas preguntas invitan a seguir investigando y experimentando con nuevas

formas de cooperación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil en el ámbito del turismo.

En última instancia, al cerrar este capítulo, queda la reflexión que el turismo, como fenómeno social, nunca es estático: evoluciona con las personas, con sus sueños y sus conflictos. Por ello, cada respuesta obtenida engendra, a su vez, nuevos desafíos. El presente trabajo ha aportado algunas piezas al rompecabezas de la gobernanza turística inclusiva; corresponde, ahora, a futuros estudios y políticas, integrar dichas piezas, explorando las preguntas pendientes y construyendo colectivamente un turismo mejor para todos.

Referencias


- Alejandro, A. (2023). *La gobernanza turística y el papel de las comunidades locales*. Opinión Emitida OE-TU, Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA).
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2010). *Ley de Transferencia de Competencias a los Gobiernos Locales (N° 8801)*. <https://www.asamblea.go.cr>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism regional knowledge networks for destination management and sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28.
- Balmelli, C.M, (1996). *La proyección de Estado-Nación en un mundo globalizado*. Estudio y Publicaciones.
- Barreto, G. J. (2025). *La gobernanza turística: el reto de gestionar un turismo más justo y sostenible*. Canarias Empresarial.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 15-30.
- Bodemann, M. (2014). Can corporate management tools be successfully Applied in public administration – A German-based case study. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 9(2), 227-239.
- Brenner, L., & Vargas del Río, D. (2021). Governance of tourism in Latin America: Institutional arrangements and territorial challenges. *Tourism Planning & Development*, 18(4), 365–383.
- Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo. (2015). *Cartas Iberoamericanas del CLAD*.
- Convention on Biological Diversity. (1992). *Convention on Biological Diversity*. <https://www.cbd.int/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Decreto 2064 de 2023 – Colombia. Por el cual se crea el capítulo de planeación y descentralización del turismo. *Diario Oficial No. 52.432* del 28 de diciembre de 2023.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. (5th ed.). SAGE Publications.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and Method*. Continuum.

- Gadamer, H.-G., & Habermas, J. (1988). *Hermeneutics and Critical Theory in Ethics and Politics*. MIT Press.
- Gadamer, H.-G. (1989). *The Relevance of the Beautiful and Other Essays*. Cambridge University Press.
- Gavilanes, R. V. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, 20, 149-187.
- Gobierno de Costa Rica. (2019). *Estrategia Nacional de Desarrollo Bajo en Emisiones 2050*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). SAGE Publications.
- Gurdián, M. E. (2009). El concepto de Estado y los aportes de Maquiavelo a la Teoría del Estado. *Revista de Ciencias Jurídicas*, (119).
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457.
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolikowski, C., Wijesinghe, G., & Boluk, K. (2022). Degrowing tourism: Rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1132–1156.
- Lohera Parada, E. (2004). *Introducción a las políticas públicas*. (2da reimp.). Fondo de Cultura Económica.
- Marks, G., & Hooghe, L. (2004). *Contrasting Visions of Multi-Level Governance*. In Bache, I., & Flinders, M. (Eds.), *Multi-Level Governance*. Oxford University Press.
- Marques, F. P., et al. (2021). A Unique Way to Analyze the Realities of Health Workers Within a Hermeneutic-Dialectic Perspective. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–8.
- Martínez, A. C. (Ed.). (2006). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Nava, V. F. R., Ventura, C. A. A., Casique, L. C., & Castañón, A. H. (2018). La Hermenéutica-Dialéctica como Método de Análisis Cualitativo en Enfermería. *Brazilian Journal of Forensic Sciences, Medical Law and Bioethics*, 7(2), 123–136.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- Ocampo, J. A. (2004). *Reconstruir el futuro. Globalización, desarrollo y democracia en América*. Editorial Norma.

- OECD. (2022). *OECD tourism trends and policies: Costa Rica*. OECD Publishing.
- Organización Mundial del Turismo – OMT (2008). *Introducción a la gobernanza turística*. OMT.
- Osorio Carvajal, R. P. (2025). La construcción del significado: aportes desde el constructivismo y el construccionismo social. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(54), 1–22.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pérez, A., & Segura, C. (2021). *Desafíos institucionales en la gestión del turismo en Costa Rica*. Editorial UCR.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Comparative Governance: Rediscovering the Functional Dimension of Governing*. Cambridge University Press.
- Pico-Caicedo, D. J., & Espinoza-Gálvez, E. (2023). Gobernanza del turismo como política pública para el desarrollo socioeconómico como una oportunidad para la sostenibilidad local. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(6), 380-395.
- Ramírez, F., & Madrigal, P. (2020). El turismo sostenible en Costa Rica: avances y desafíos en la descentralización de la gestión turística. *Revista Costarricense de Administración Pública*, 12(1), 45-72
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Kock, N., & Ramayah, T. (2024). A revised framework of sustainable tourism governance. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100848.
- Reindrawati, D. Y. (2023). Challenges of community participation in tourism planning in developing countries. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2164240. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2164240>
- Revista Científica de Innovación Educativa y Sociedad Actual. Artículo de revisión. "ALCÓN", 5(4),
- Sánchez, L. (2019). Desafíos de la gobernanza en la política pública de turismo en Costa Rica. *Revista Latinoamericana de Estudios Políticos*, 21(2), 89-107.
- Sentanu, I. G. E. P. S., Haryono, B. S., Zamrudi, Z., & Praharjo, A. (2023). Challenges and successes in collaborative tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 33, 3302.
- Sharpley, R. (2023). Sustainable tourism governance: local or global? *Tourism Recreation Research*, 48(5), 809–812. <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2040295>
- United Nations. (2015a). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.

- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2015b). Paris Agreement.
- Valdivia Ramírez, E. R., & Armesto Céspedes, M. (2023). *La gobernanza en la actividad turística: una revisión sistemática*. *Negotium: Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(5), e879.
- Vargas, M., & Jiménez, R. (2021). Participación ciudadana y turismo rural en Costa Rica: Entre el discurso y la realidad. *Estudios Sociales Centroamericanos*, 34(1), 112-135.
- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2021). *Tourism for Inclusive Growth*. UNWTO.
- Zamora, L. R. (2019). *Enfoques y Diseños de Investigación Social: Cuantitativos, Cualitativos y Mixtos*. EUNED.
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(39). <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>
- Ziritt Trejo, G. Y., Moreno Freites, Z. E., & Castellano Caridad, M. I. (2022). Participación comunitaria en la formulación de política pública turística: sistematizando su proceso legitimador. *Jurídicas CUC*, 18(1), 497-518.

Anexos

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal.</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Cuestionario cualitativo con preguntas abiertas</p>	
<p>Población objetivo: Empresarios turísticos y representantes de cámaras de turismo de la Región Chorotega.</p>	
<p>Código: IC1</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del programa de Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Le invito, de forma respetuosa, a participar en la investigación que desarrollo, como requisito final para optar por el grado de doctora en dicha institución.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se desarrolla en el marco del programa de Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del ICAP, con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño como funcionaria. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este contexto, el presente cuestionario está dirigido a empresarios turísticos y representantes de cámaras de turismo de la Región Chorotega, quienes desempeñan un rol clave en el desarrollo del sector a nivel local y regional. Mediante de sus valoraciones, experiencias y percepciones se busca identificar los principales obstáculos, vacíos de articulación y oportunidades de mejora en la relación entre el Estado costarricense, los gobiernos locales y los actores privados del turismo. Esta información servirá de base para formular propuestas orientadas a fortalecer la gestión turística con enfoque en sostenibilidad, inclusión y gobernanza colaborativa.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar como informante clave en esta investigación debido a su experiencia y vínculo con el sector turístico de la Región Chorotega, ya sea como empresario/a o como representante de una cámara de turismo. Su conocimiento del funcionamiento del sector, así como su perspectiva sobre las dinámicas de coordinación entre actores públicos y privados, resulta fundamental para enriquecer el análisis y aportar insumos significativos a la comprensión del problema de estudio.

La selección de los participantes se ha realizado de manera intencional, considerando criterios de relevancia, trayectoria y conocimiento sobre la gestión turística a nivel local y regional.

La participación en este cuestionario es totalmente voluntaria. La información que usted brinde será utilizada exclusivamente con fines académicos, en el marco de una tesis doctoral, y será tratada con absoluta confidencialidad. No se derivan beneficios económicos ni riesgos directos por participar en el estudio. Si lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada, para su referencia personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

1. **Cantón de residencia o ubicación de la empresa o cámara:**
2. **Nombre de la empresa, emprendimiento o cámara de turismo (opcional):**
3. **Tipo de organización**
 - Empresa turística individual (hotel, tour operador, restaurante, etc.)
 - Cámara de turismo cantonal o regional
 - Emprendimiento turístico comunitario
 - Otro (especificar)
4. **Cargo o rol dentro de la organización**

PARTE II. Percepción y conocimiento de la política nacional

1. ¿Conocen la Política Nacional de Turismo vigente? ¿Qué opinión tienen sobre sus prioridades y enfoque general?
2. ¿Consideran que dicha política contempla adecuadamente la realidad y necesidades del sector turístico en sus cantones? ¿Qué aspectos están ausentes o son poco aplicables?
3. ¿Cuán accesible consideran que ha sido el proceso de formulación o difusión de esta política para el sector privado local?

PARTE III. Coordinación pública – privado y rol de las instituciones

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en relación con la coordinación con el ICT, gobiernos locales u otras instituciones públicas?
2. ¿Han participado en mesas de trabajo, consultas o iniciativas conjuntas con actores institucionales? ¿Cómo valoran su eficacia?
3. ¿Qué barreras o limitaciones han enfrentado para lograr una colaboración efectiva entre el sector empresarial y las entidades públicas en la gestión turística?

PARTE IV. Participación de las comunidades y dinamismo territorial

1. Desde su perspectiva, ¿cómo se ha involucrado a las comunidades rurales en el desarrollo turístico de la región?
2. ¿Qué experiencias conocen de coordinación entre emprendimientos comunitarios, cámaras de turismo y gobiernos locales?
3. ¿Cómo evalúan la sostenibilidad e inclusión del modelo turístico actual en relación con el desarrollo local?

PARTE V. Propuestas del sector turístico para mejorar la coordinación

1. ¿Qué estrategias o mecanismos proponen para fortalecer la colaboración entre el ICT, las municipalidades y el sector turístico local?
2. ¿Qué papel podrían desempeñar las cámaras de turismo en una gobernanza turística más efectiva?
3. ¿Qué tipo de apoyo, incentivos o reformas serían necesarias para mejorar el desarrollo del sector desde una perspectiva territorial?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Cualitativo – Entrevista semiestructurada</p>	
<p>Objetivo del instrumento: Recoger las percepciones, valoraciones y experiencias de las autoridades municipalidades sobre la coordinación entre la Política Nacional de Turismo y los procesos de gestión local en la Región Chorotega, identificando disonancias, disfunciones, niveles de coordinación y propuestas para coordinación entre el gobierno central y las municipalidades.</p>	
<p>Población objetivo: Alcaldes y presidentes de concejos de los cantones que integran la Región Chorotega. Director (a) Ejecutivo (a) de la Federación de Municipalidades de Guanacaste</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). De forma respetuosa, le invito a participar en la investigación que desarrollo como parte de los requisitos académicos para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se realiza a título personal en el marco del programa doctoral del ICAP y cuenta con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño profesionalmente. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este marco, se busca conocer las percepciones, experiencias y valoraciones de las autoridades municipales sobre los procesos de articulación entre el Estado costarricense y los gobiernos locales en materia de turismo. Esta información será clave para identificar vacíos de coordinación y formular propuestas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión turística territorial, con un enfoque orientado al desarrollo local, la sostenibilidad y el impulso a los emprendimientos turísticos.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar en esta entrevista en calidad de informante clave, en virtud de su rol como autoridad municipal y de su experiencia directa en la gestión pública local. Su criterio resulta esencial para comprender los factores que han limitado la cooperación entre niveles institucionales en la implementación de la política turística en la región.

La selección de los participantes se ha realizado de forma intencional, en función de su pertinencia y conocimiento del tema.

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. La información que usted proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos, en el contexto de la tesis doctoral, y será tratada con absoluta confidencialidad. No se derivan beneficios económicos ni riesgos personales por su participación. Si lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada, para su referencia personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

1. Nombre de la Federación:
_____.
2. Cargo que ocupa:
 - a. Regidor_____.
 - b. Presidente municipal_____.
 - c. Alcalde_____.
 - d. Director_____.
3. Tiempo de ocupar el puesto_____.
4. Edad_____.
5. Nivel de escolaridad.
 - a. Primaria incompleta_____
 - b. Primaria completa_____
 - c. Secundaria incompleta_____
 - d. Secundaria completa_____
 - e. Universitaria incompleta_____
 - f. Universitaria completa_____

PARTE II. Conocimiento y percepción de la Política Nacional de Turismo

1. ¿Está familiarizado(a) con la Política Nacional de Turismo vigente en Costa Rica? ¿Qué aspectos considera más relevantes de esta política para su cantón?
2. ¿Considera que dicha política responde adecuadamente a las realidades y necesidades del turismo en su territorio? ¿Por qué?
3. ¿Cómo describiría la relación entre las prioridades nacionales y las prioridades municipales en materia turística?

PARTE III. Coordinación entre el ICT y otras instituciones

1. ¿Qué tipo de coordinación ha existido entre su municipalidad y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) durante el periodo 2020-2024?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos o limitaciones en esa relación interinstitucional? (Ej. recursos, comunicación, competencias, prioridades)
3. ¿Considera que ha existido una coordinación efectiva entre el gobierno central y el gobierno local en la planificación y ejecución de acciones turísticas? ¿Podría dar ejemplos?

PARTE IV. Rol de las comunidades y participación local

1. ¿Qué papel han desempeñado las comunidades rurales organizadas en la formulación, ejecución o seguimiento de acciones vinculadas al turismo en su cantón?
2. ¿Existen mecanismos formales o informales de participación de actores locales en la toma de decisiones sobre el turismo? ¿Cómo funcionan?
3. ¿Qué nivel de colaboración ha habido entre la municipalidad y organizaciones locales como cámaras de turismo, asociaciones de desarrollo o emprendimientos turísticos?

PARTE V. Propuestas y estrategias para mejorar la coordinación

1. Desde su experiencia, ¿qué estrategias considera necesarias para fortalecer la coordinación entre el ICT y las municipalidades?
2. ¿Qué cambios institucionales, normativos o presupuestarios serían necesarios para mejorar la implementación de la política turística en su territorio?
3. ¿Qué aprendizajes y buenas prácticas podrían replicarse para avanzar hacia una gobernanza turística más inclusiva y descentralizada?

Cierre

¿Desea agregar alguna observación o comentario adicional sobre la gestión del turismo en su cantón o sobre el papel de los gobiernos locales en este ámbito?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Cualitativo – Entrevista semiestructurada</p>	
<p>Objetivo del instrumento: Recoger las percepciones, valoraciones y experiencias de las autoridades municipalidades sobre la coordinación entre la Política Nacional de Turismo y los procesos de gestión local en la Región Chorotega, identificando disonancias, disfunciones, niveles de coordinación y propuestas para coordinación entre el gobierno central y las municipalidades.</p>	
<p>Población objetivo: Alcaldes y presidentes de concejos de los cantones que integran la Región Chorotega. Director (a) Ejecutivo (a) de la Federación de Municipalidades de Guanacaste</p>	
<p>Código: IE1</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). De forma respetuosa, le invito a participar en la investigación que desarrollo como parte de los requisitos académicos para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se realiza a título personal en el marco del programa doctoral del ICAP y cuenta con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño profesionalmente. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este marco, se busca conocer las percepciones, experiencias y valoraciones de las autoridades municipales sobre los procesos de articulación entre el Estado costarricense y los gobiernos locales en materia de turismo. Esta información será clave para identificar vacíos de coordinación y formular propuestas que contribuyan al

fortalecimiento de la gestión turística territorial, con un enfoque orientado al desarrollo local, la sostenibilidad y el impulso a los emprendimientos turísticos.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar en esta entrevista en calidad de informante clave, en virtud de su rol como autoridad municipal y de su experiencia directa en la gestión pública local. Su criterio resulta esencial para comprender los factores que han limitado la cooperación entre niveles institucionales en la implementación de la política turística en la región.

La selección de los participantes se ha realizado de forma intencional, en función de su pertinencia y conocimiento del tema.

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. La información que usted proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos, en el contexto de la tesis doctoral, y será tratada con absoluta confidencialidad. No se derivan beneficios económicos ni riesgos personales por su participación. Si lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada, para su referencia personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

6. Nombre de la Federación:
_____.
7. Cargo que ocupa:
 - a. Regidor_____.
 - b. Presidente municipal_____.
 - c. Alcalde_____.
 - d. Director_____.
8. Tiempo de ocupar el puesto_____.
9. Edad_____.
10. Nivel de escolaridad.
 - a. Primaria incompleta_____
 - b. Primaria completa_____
 - c. Secundaria incompleta_____
 - d. Secundaria completa_____
 - e. Universitaria incompleta_____
 - f. Universitaria completa_____

PARTE II. Conocimiento y percepción de la Política Nacional de Turismo

4. ¿Está familiarizado(a) con la Política Nacional de Turismo vigente en Costa Rica? ¿Qué aspectos considera más relevantes de esta política para su cantón?
5. ¿Considera que dicha política responde adecuadamente a las realidades y necesidades del turismo en su territorio? ¿Por qué?
6. ¿Cómo describiría la relación entre las prioridades nacionales y las prioridades municipales en materia turística?

PARTE III. Coordinación entre el ICT y otras instituciones

4. ¿Qué tipo de coordinación ha existido entre su municipalidad y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) durante el periodo 2020-2024?
5. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos o limitaciones en esa relación interinstitucional? (Ej. recursos, comunicación, competencias, prioridades)
6. ¿Considera que ha existido una coordinación efectiva entre el gobierno central y el gobierno local en la planificación y ejecución de acciones turísticas? ¿Podría dar ejemplos?

PARTE IV. Rol de las comunidades y participación local

4. ¿Qué papel han desempeñado las comunidades rurales organizadas en la formulación, ejecución o seguimiento de acciones vinculadas al turismo en su cantón?
5. ¿Existen mecanismos formales o informales de participación de actores locales en la toma de decisiones sobre el turismo? ¿Cómo funcionan?
6. ¿Qué nivel de colaboración ha habido entre la municipalidad y organizaciones locales como cámaras de turismo, asociaciones de desarrollo o emprendimientos turísticos?

PARTE V. Propuestas y estrategias para mejorar la coordinación


4. Desde su experiencia, ¿qué estrategias considera necesarias para fortalecer la coordinación entre el ICT y las municipalidades?
5. ¿Qué cambios institucionales, normativos o presupuestarios serían necesarios para mejorar la implementación de la política turística en su territorio?
6. ¿Qué aprendizajes y buenas prácticas podrían replicarse para avanzar hacia una gobernanza turística más inclusiva y descentralizada?

Cierre

¿Desea agregar alguna observación o comentario adicional sobre la gestión del turismo en su cantón o sobre el papel de los gobiernos locales en este ámbito?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada cualitativa</p>	
<p>Población objetivo: funcionarios operativos y técnicos del Instituto Costarricense de Turismo</p>	
<p>Código: IE2</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Le invito, de manera respetuosa, a participar en la investigación que realizo como parte de los requisitos académicos para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se lleva a cabo a título personal, en el marco del programa de doctorado del ICAP, y cuenta con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño como funcionaria. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este contexto, la entrevista busca recabar las percepciones, experiencias y valoraciones de funcionarios técnicos y operativos del Instituto Costarricense de Turismo, actores clave en la ejecución y seguimiento de dicha política. Su participación permitirá comprender con mayor profundidad los factores que han influido en los procesos de articulación institucional entre el ICT, otras entidades del Estado y los gobiernos locales, con miras a fortalecer la gestión turística en los territorios.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar como informante clave en virtud de su experiencia y funciones en el Instituto Costarricense de Turismo, particularmente en áreas vinculadas con la implementación de políticas, programas o proyectos turísticos. La selección de participantes ha sido intencional, con base en criterios de pertinencia y conocimiento técnico-operativo del tema.

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. La información que usted proporcione será utilizada exclusivamente con fines académicos, en el contexto de una tesis doctoral, y será tratada con absoluta confidencialidad. No se derivan beneficios económicos ni riesgos personales por participar en el estudio. Si lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada para su referencia personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

11. Nombre: _____.

12. Unidad, departamento o dirección del ICT a la que pertenece _____.

13. Cargo o puesto actual dentro del ICT:

Nivel de involucramiento con la Política Nacional de Turismo 2022-2027

- Alto (formulación y/o ejecución directa)
- Medio (participación parcial o en proyectos específicos)
- Bajo (conocimiento general sin participación directa)

PARTE II. Implementación de la Política Nacional de Turismo

1. ¿Cuál ha sido su participación o vinculación con la implementación de la Política Nacional de Turismo 2022-2027, particularmente en la Región Chorotega?
2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales lineamientos operativos que guían la acción del ICT en los territorios?
3. ¿Considera que existe alineación entre las prioridades establecidas en la política nacional y las realidades de los gobiernos locales y comunidades rurales en la región? ¿Dónde observa las principales disonancias?

PARTE III. Coordinación con gobiernos locales

1. ¿Qué mecanismos formales e informales de coordinación existen entre el ICT y los gobiernos municipales de la Región Chorotega?
2. ¿Cómo evalúa la eficacia de esa coordinación en términos de planificación, ejecución de acciones y seguimiento?
3. ¿Cuáles han sido los principales retos o limitaciones que enfrentan para lograr una articulación efectiva con las autoridades municipales?
4. ¿Qué rol considera que deben asumir los gobiernos locales en la implementación de la política turística? ¿Ha cambiado este rol en los últimos años?

PARTE IV. Participación de comunidades y enfoque territorial

1. ¿Qué experiencias de participación comunitaria o alianzas territoriales ha promovido o acompañado el ICT en la región?
2. ¿Cómo se valora desde el ICT la vinculación con cámaras de turismo, asociaciones de desarrollo y emprendimientos turísticos rurales en los cantones de la Chorotega?
3. ¿Existen instrumentos específicos para incorporar la visión territorial o comunitaria en la ejecución de la política turística?

PARTE V. Estrategias para mejorar la coordinación


1. Desde su experiencia, ¿qué ajustes institucionales, normativos o estratégicos considera necesarios para mejorar la coordinación interinstitucional en la implementación de la política turística?
2. ¿Qué buenas prácticas o modelos de gestión articulada pueden destacarse en la región u otras zonas del país?
3. ¿Qué papel cree que debe tener el ICT en los próximos años para fortalecer el desarrollo turístico local y sostenible?

Cierre

¿Desea agregar alguna reflexión o sugerencia sobre el rol del ICT en el desarrollo territorial y turístico de la Región Chorotega?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada cualitativa</p>	
<p>Población objetivo: Otros funcionarios gubernamentales y expertos en desarrollo regional y turismo sostenible</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Le invito, con todo respeto, a participar en la investigación que realizo como parte de los requisitos académicos para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se desarrolla a título personal, en el marco del programa de doctorado del ICAP, con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño como funcionaria. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este contexto, la entrevista tiene como objetivo recabar las percepciones, valoraciones y análisis de actores estratégicos con trayectoria y conocimiento en temas de desarrollo regional y turismo sostenible. Sus aportes permitirán identificar los factores estructurales, institucionales y operativos que han limitado una articulación eficaz entre el Estado, los gobiernos locales y los sectores productivos, a fin de construir propuestas orientadas a fortalecer la gobernanza turística territorial en clave de sostenibilidad, inclusión y competitividad.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar como informante clave en virtud de su experiencia profesional y/o académica vinculada a la planificación territorial, el desarrollo regional o la gestión turística sostenible. La selección de participantes se ha realizado de manera intencional, con base en criterios de especialización, pertinencia temática y trayectoria institucional.

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. La información que usted brinde será utilizada únicamente con fines académicos, en el marco de una tesis doctoral, y será tratada con absoluta confidencialidad. No se prevén beneficios económicos ni riesgos personales derivados de su participación. Si así lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada, para su referencia personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

14. Nombre: _____.

15. Nombre de la institución a la cual pertenece _____.

16. Área temática o sector que representa:

- a. Turismo
- b. Desarrollo regional
- c. Ordenamiento territorial
- d. Gestión ambiental
- e. Planificación estratégica
- f. Otro (especificar) _____

PARTE II. Valoración de la Política Nacional de Turismo y su enfoque territorial

1. ¿Conoce la Política Nacional de Turismo 2022-2027? ¿Qué opinión tiene sobre su orientación general?
2. ¿Considera que la política integra adecuadamente una visión territorial diferenciada y descentralizada? ¿Dónde encuentra vacíos o fortalezas?
3. ¿Cómo valora la correspondencia entre los lineamientos nacionales y las necesidades específicas de regiones como la Chorotega?

PARTE III. Coordinación interinstitucional y gobernanza multinivel

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales mecanismos de articulación entre instituciones nacionales, gobiernos locales y actores regionales en materia turística?
2. ¿Qué contradicciones, superposiciones o vacíos de coordinación ha identificado en los últimos años?
3. ¿Existen esfuerzos exitosos de colaboración interinstitucional que puedan considerarse como buenas prácticas en el contexto regional?

PARTE IV. Rol de actores locales y comunitarios en el desarrollo turístico

1. ¿Cómo evalúa el grado de participación de las comunidades rurales organizadas en los procesos de planificación y gestión turística?
2. ¿Qué barreras limitan la inclusión efectiva de actores locales en la toma de decisiones sobre turismo?
3. ¿Qué enfoques o herramientas podrían fortalecer la participación comunitaria desde un enfoque de desarrollo territorial?

PARTE V. Estrategias para una gobernanza turística más efectiva e inclusiva


1. ¿Qué estrategias, instrumentos o reformas considera necesarias para mejorar la implementación de la política turística a nivel territorial?
2. ¿Qué papel deberían desempeñar los gobiernos locales, cámaras de turismo, organizaciones comunitarias y otras entidades en una nueva arquitectura de gobernanza turística?
3. ¿Puede mencionar experiencias internacionales o nacionales que sirvan como referentes para mejorar la coordinación y sostenibilidad del turismo en regiones como la Chorotega?

Cierre

¿Desea agregar alguna reflexión final o recomendación sobre la articulación entre la política turística nacional, el desarrollo territorial y la gobernanza regional?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Cualitativo – Entrevista semiestructurada</p>	
<p>Población objetivo: Jerarcas instituciones del ICT.</p>	
<p>Código: IE4</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Le invito, respetuosamente, a participar en la investigación que estoy desarrollando como requisito final para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto:

Esta investigación se realiza a título personal, en el marco del programa de doctorado del ICAP, y cuenta con el respaldo de la Universidad Nacional, institución en la que laboro como funcionaria. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este marco, la entrevista busca conocer la visión institucional del ICT, desde una perspectiva estratégica y de alto nivel, sobre los mecanismos de coordinación con otras entidades del Estado y con los gobiernos locales. Sus valoraciones serán fundamentales para comprender los factores estructurales, políticos y organizativos que han condicionado el despliegue territorial de la política turística y para proponer estrategias que fortalezcan la gobernanza colaborativa del turismo en el país.

4. Selección de participantes

Usted ha sido invitado/a para participar como informante clave debido a su rol jerárquico dentro del Instituto Costarricense de Turismo y de su responsabilidad en la definición, conducción o evaluación de la política turística nacional. La selección de los participantes se ha realizado de manera intencional, con base en criterios de liderazgo institucional y conocimiento estratégico del tema.

La participación en esta entrevista es completamente voluntaria. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos, en el marco de una tesis doctoral, y será tratada con total confidencialidad. No se derivan beneficios económicos ni riesgos personales por participar en el estudio. Si lo desea, podrá recibir una copia simple de esta sección firmada, para su uso personal o institucional.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

Código del informante

PARTE I. Datos Generales

17. Cargo que ocupado dentro del ICT:

_____.

18. Periodo en el cual ejerció el

cargo _____.

19. Unidad o departamento adscrito (si aplica):

20. **Nivel de participación en la formulación o dirección de la Política Nacional de Turismo 2022-2027:**

- Alta (liderazgo)
- Media (colaboración)
- Baja / Nula (observación externa)

PARTE II. Visión estratégica de la Política Nacional de Turismo

1. ¿Cuál fue la visión institucional que guio la formulación de la Política Nacional de Turismo 2022-2027?
2. ¿Cuáles son, a su criterio, los pilares estratégicos más importantes para el desarrollo turístico nacional en ese marco?
3. ¿Cómo se integraron las necesidades regionales y territoriales, particularmente de zonas como la Región Chorotega, en la formulación de esta política?
4. ¿Considera que existen disonancias entre las orientaciones nacionales y las capacidades o realidades de los gobiernos locales? ¿Cómo se gestionan?

PARTE III. Gobernanza turística y coordinación multinivel

1. ¿Qué mecanismos de gobernanza interinstitucional y de coordinación con gobiernos locales ha impulsado o promovido el ICT durante su gestión?
2. ¿Cómo evalúa la respuesta de los gobiernos municipales a las estrategias planteadas desde el ICT?
3. ¿Qué obstáculos recurrentes ha identificado para lograr una articulación fluida entre niveles de gobierno en el ámbito turístico?
4. ¿Ha cambiado el enfoque del ICT hacia las municipalidades en los últimos años? ¿Cómo caracterizaría esa evolución?

PARTE IV. Inclusión territorial y participación de actores locales

1. ¿Qué papel han jugado las comunidades rurales, cámaras de turismo y organizaciones locales en la implementación de las estrategias turísticas en la Región Chorotega?
2. ¿Cómo se promueve desde el ICT la participación ciudadana y el enfoque territorial en la gestión del turismo?
3. ¿Considera que se ha logrado un equilibrio adecuado entre la promoción turística nacional y el empoderamiento de los destinos locales?

PARTE V. proyecciones, reformas y estrategias para el futuro


1. ¿Qué aspectos considera que deben ser fortalecidos o reformados en el diseño institucional de la política turística para lograr mayor articulación territorial?
2. ¿Qué tipo de estrategias o marcos normativos podrían consolidar una gobernanza turística más descentralizada, inclusiva y efectiva?
3. ¿Qué buenas prácticas nacionales o internacionales podrían servir como referencia para replantear el modelo de coordinación turística en regiones como la Chorotega?

Cierre

¿Desea agregar alguna reflexión final sobre el rol del ICT en la gestión turística regional, las tensiones institucionales o las oportunidades de mejora?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!

	<p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p>
<p style="text-align: center;">Disonancias y disfunciones en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega (2020-2024): Retos y estrategias para fortalecer la coordinación con el desarrollo municipal</p>	
<p>Nombre del investigador: Laura Gabriela Obando Villegas</p>	
<p>Tipo de instrumento: Guía para grupo focal cualitativo</p>	
<p>Población meta: funcionarios municipales que participan o apoyan procesos vinculados al turismo en los gobiernos locales de la Región Chorotega.</p>	
<p>Tamaño del grupo: 10 participantes por sesión</p>	
<p>Código: IGF1</p>	

PARTE I. INFORMACIÓN

1. Introducción

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Laura Gabriela Obando Villegas, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Le invito, respetuosamente, a participar en la investigación que estoy desarrollando como requisito final para optar por el grado de doctora en dicho programa.

2. Propósito del proyecto

Esta investigación se lleva a cabo a título personal, en el marco del programa de doctorado del ICAP, y cuenta con el respaldo de la Universidad Nacional de Costa Rica, institución en la que me desempeño como funcionaria. El estudio tiene como propósito analizar las disonancias y disfunciones que han obstaculizado la coordinación y cooperación intra e interinstitucional en la implementación de la Política Nacional de Turismo en la Región Chorotega durante el período 2020-2024.

En este contexto, el grupo focal busca explorar las percepciones, experiencias y valoraciones de funcionarios municipales vinculados al quehacer turístico, con el fin de identificar las principales barreras, tensiones y oportunidades para fortalecer la articulación entre el Estado costarricense y los gobiernos locales. Los insumos generados serán fundamentales para proponer estrategias orientadas a una gestión turística más efectiva, inclusiva y sostenible en el ámbito territorial.

4. Selección de participantes

La participación en este grupo focal es completamente voluntaria. La información que usted comparta será utilizada exclusivamente con fines académicos, en el marco de la tesis doctoral, y será tratada con estricta confidencialidad. No se prevén beneficios económicos ni riesgos personales derivados de su participación. Si

así lo desea, podrá recibir una copia simple de este documento firmada, para su uso personal o institucional.

La participación en la presente entrevista es voluntaria, y los resultados serán utilizados en la tesis doctoral únicamente. No se prevén beneficios ni riesgos por la participación. El entrevistado (a) podrá recibir copia sencilla de la presente fórmula firmada, para uso personal.

PARTE II. CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que me afecte en ninguna manera.

Nombre y cédula del participante:	Firma	Fecha

El investigador por su parte: ***He realizado con exactitud la lectura del documento de consentimiento informado para el potencial participante, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmo que el participante ha dado consentimiento libremente.***

Nombre del investigador	Firma	Fecha

PARTE I. Datos Generales

1. Nombre del cantón: _____
2. Nombre del departamento o unidad municipal a la cual pertenece:

3. Cargo que desempeña:

PARTE II. Percepción y alineamiento entre la política nacional y las realidades locales

1. ¿Está familiarizado/a con la Política Nacional de Turismo 2022-2027? ¿Cómo ha influido en las acciones de su municipalidad?
2. ¿Cuán alineadas considera que están las prioridades de esta política nacional con las necesidades turísticas del cantón?
3. ¿Existen vacíos o tensiones entre lo planteado a nivel nacional y lo que se vive en la gestión municipal del turismo?

PARTE III. Disfunciones institucionales y capacidades de gestión local

4. ¿Qué dificultades o barreras ha enfrentado su municipalidad para implementar acciones turísticas coordinadas con el ICT u otras instituciones nacionales?
5. ¿Considera que existen suficientes capacidades técnicas, humanas y presupuestarias en la municipalidad para gestionar el turismo local? ¿Cuáles son las principales limitaciones?
6. ¿Qué nivel de coordinación interdepartamental existe dentro de la propia municipalidad en relación con el turismo (ej. planificación, ambiente, cultura, fomento productivo)?
7. ¿Existen protocolos o mecanismos formales de coordinación con el ICT? ¿Cómo evalúa su funcionamiento?

PARTE IV. Participación comunitaria y vinculación local

1. ¿Qué tipo de vínculo mantiene la municipalidad con comunidades organizadas o emprendimientos turísticos rurales?
2. ¿Se han desarrollado procesos participativos con actores comunitarios en la planificación o ejecución de actividades turísticas? ¿Cuáles han sido los resultados?
3. ¿Qué mecanismos existen para fortalecer esa participación o articulación territorial?

PARTE V. Estrategias de mejora y propuestas de coordinación

1. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la coordinación entre su municipalidad y las instituciones nacionales vinculadas al turismo?
2. ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas podrían replicarse o fortalecerse en su cantón?
3. Desde su experiencia, ¿qué tipo de apoyo o reforma institucional sería clave para una gestión turística más efectiva y sostenible a nivel local?

Última parte. Estamos finalizando la sesión. Quiero reiterar el profundo agradecimiento por su tiempo, su disponibilidad, sus respuestas y su conocimiento. Indudablemente son un gran aporte para el estudio que estoy desarrollando.

¡Muchas Gracias!