



Revista Gestión & Finanzas

VOL. 8 ■ N° 15 ■ AÑO 2026

IBAGUÉ - TOLIMA

Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISNN: 2539-0686

John Jairo Méndez
Rector

Enrique Alirio Ortiz Guiza
Vicerrector Docencia

Germán Sánchez
Vicerrector de Desarrollo Humano

Germán Rubio Guerrero
Vicerrector Administrativo

Consuelo Arce González
Vicerrector de Investigación-Creación, Innovación, Extensión y Proyección Social

Marien Alexandra Gil
Directora IDEAD

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Diseño

Gilberth Snneyder Alba Álvarez
Asistente Editorial

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Portada – Contraportada

Universidad del Tolima Sede Centro/Barrio Santa Helena
Dirección

gestionyfinanzas@ut.edu.co
Correo electrónico

Revista avalada por el Grupo de Investigación GIETO del IDEAD

EDITOR

CARLOS FERNANDO PARRA MORENO
PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL

RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE
Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima,
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO
Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ
Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JAIME EDUARDO GONZALEZ DÍAZ
Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Zulia.
Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena.
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales, Fundación Universitaria Luis Amigo.
Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano.
Par Académico de Ministerio de Educación Nacional. Par Evaluador de Colciencias. Investigador Senior en el SCTI Colciencias.

COMITÉ CIENTÍFICO

RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS
Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA
Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.
Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.
Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.
Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ
Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.
Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.
Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.
Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO
Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.
Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.



Impresión:
Periodicidad: Semestral
Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrio Santa Helena Parte Alta
Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co
www.ut.edu.co
Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.

INDICE

Editorial.....5

Crisis de deuda externa y riesgo moral.....7
Carlos Fernando Parra Moreno

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional.....21
Iván Javier Monterrosa-Castro, Mónica Esther Ospino-Pinedo, Blanca Inés Espinel

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica.....49
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?.....61
Carlos Fernando Parra Moreno

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW.....80
Arely Jasmín Espinoza Cruz, Martín León Santiesteban, Jimmy Félix Armenta

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística.....102
Silvestre Flores Gamboa, Claudia Concepción Olivas Olivo, Luz Yuriko Hashimoto López

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.....121
Jesús Fernando Aragón Campos, Martín León Santiesteban

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional.....140
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible.....152
César Maldonado Alcudia, Juan Pablo Mariño Jiménez, Juan Andrés Niebla Raygoza

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas.....172
Alberto Rafael Aguilera Rivera

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.

Logical Framework Approach (LFA) for the Dynamics and Productive Linkages of Rural Communities through Tourism: The Case of Badiraguato, Sinaloa

Jesús Fernando Aragón Campos
Martín León Santiesteban[14]

Resumen

La pobreza y marginación que subyace en las dinámicas de los territorios periféricos ponen en riesgo la conservación del ambiente y la sostenibilidad social de los pueblos rurales en México. El objetivo de esta investigación se enfoca en analizar la causa y efecto que tiene el turismo rural en la dinamización de la economía local e inclusión socioeconómica. Para esto, se recurre a métodos cualitativos y cuantitativos aplicados a consultas de la comunidad con respecto al inventario de recursos con que cuenta y ha desarrollado la comunidad por medio del método institucional de Sectur, "Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios". El resultado de la contrastación de lo obtenido por los instrumentos, es planteado en una matriz de marco lógico LFA donde se obtuvo que para la regeneración rural, se requiere organizar el turismo por gobernanza colaborativa, de esto se desprende que desarrollo económico sostenible debe ser impulsado por la capacitación, la profesionalización y la tecnificación de la producción artesanales considerando su cultura local y su articulación por cooperativas locales, mesas de decisión y alianzas público-privadas.

Palabras clave: Dinámica, Diversificación, Encadenamiento, Inclusión, Turismo rural, Rentabilidad económica.

[14] Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México, C.P. 80020
https://orcid.org/0000-0002-8632-3833, martin.leon@uadeo.mx

Abstract

The poverty and marginalization underlying the dynamics of peripheral territories jeopardize environmental conservation and the social sustainability of rural communities in Mexico. The objective of this research is to analyze the causes and effects of rural tourism on the revitalization of the local economy and socioeconomic inclusion. To this end, qualitative and quantitative methods are applied to community consultations regarding the inventory of resources the community possesses and has developed, using the institutional method established by Sectur, "Identification of Tourism Potential in Regions and Municipalities." The results of comparing the data obtained through these instruments are presented in an LFA logical framework matrix, which revealed that rural regeneration requires organizing tourism through collaborative governance; from which it follows that sustainable economic development must be driven by training, professionalization, and the modernization of artisanal production, taking into account local culture and its coordination through local cooperatives, decision-making committees, and public-private partnerships.

Keywords: Rural tourism, dynamics, inclusion and economic profitability, productive linkages, diversification.

1. Introducción

En la actualidad, la pobreza y marginación forman parte de territorios disfuncionales en el México rural. Es pertinente la búsqueda de alternativas paliativas en las dinámicas locales. De esta manera, el turismo rural es pieza clave de la revitalización de dicha geografía del municipio de Badiraguato, Sinaloa.

En su conjunto, se proponen cuatro apartados. El marco teórico trata de la transición de la rentabilidad a la sostenibilidad del turismo, la relevancia del desarrollo y la coyuntura del método Enfoque del Marco Lógico (LFA) en dicha gestión. De manera simultánea, en el apartado del método se detalla el enfoque mixto, combina la recolección de percepciones locales a través de encuestas y entrevistas a expertos con la observación de campo contenida en el inventario metodológico de Sectur (2002), esta triangulación de datos sirve para la construcción del árbol de problemas.

Para la sección de resultados, las evidencias empíricas son organizadas en una matriz LFA consistente en seis ejes estratégicos: el fomento a la empresa comunitaria, articulación de cooperativas, encadenamientos productivos, tecnificación y marcas de origen, diversificación de la oferta recreativa y la reinversión cíclica del ingreso. En el apartado de conclusiones, se sintetiza que la sostenibilidad turística de Badiraguato no depende solo de la afluencia de visitantes, más bien es necesario consolidar la gobernanza colaborativa, la participación de la mujer en los procesos productivos y fortalecer el tejido social autóctono.

2. Marco teórico

2.1. De la rentabilidad a la sostenibilidad del turismo rural

La revitalización de identidades culturales locales es una de las políticas con lo cual China ha tenido una cifra récord de todos los tiempos en saneamiento de la pobreza, Ding y Liu (2025) reconocen los beneficios del turismo rural consideran la revitalización rural multidimensional (por ejemplo, industrial, ecológica, cultural) mediante mecanismos como el flujo de factores y la vinculación industrial.

Para las iniciativas de turismo rural Kieffer y Burgos (2015) confirman que esta política basa su éxito en el tratar de forma focalizada los nuevos conflictos en las comunidades anfitrionas, por ejemplo; la inversión inadecuada en infraestructura o capacidades organizativas locales deficientes. Convocan de esta manera, al conocimiento de los territorios objetivo donde se pretende introducir el turismo rural. Un enfoque geográfico en espacios rurales donde se busca impulsar las iniciativas de turismo rural.

El territorio rural ha sido por excelencia la demarcación para las actividades primarias, una razón sensible para la sustentabilidad desde la economía local sea considerada, Liu et al. (2013 p.2) explican “el turismo es alternativa de diversificación, método -activo- de conservación” significando la economía como factor de conservación del ambiente. Liu et al. (2014) determinan que beneficios económicos y residentes impactan directamente en el comportamiento proambiental.

Neger (2021) por su lado, sostiene que realmente se trata de una sinergia de conservación entre medio ambiente y el desarrollo local. De manera ampliada Choi et al. (2021) sugieren

que el turismo considere las interacciones comunitarias, económicas y ecológicas concebidas como desarrollo sostenible priorizando la conservación del ecosistema.

En concordancia Xu et al. (2017) consideran que flujos e interacciones socioeconómicas son un todo coherente, se trata subsistemas de la economía con el entorno natural, las variables socioculturales y el éxito de las políticas, en síntesis, son variables complejas que necesitan ser relacionadas. Por ejemplo, Fennell (2015, p. 22) sostiene que estos lugares "son ubicaciones reales en el contexto económico/geográfico convencional […] un valor especial en la definición de la experiencia de viaje".

Musavengane (2015) considera que lo social y lo económico se relacionan en la operación del territorio, la comunidad forma parte importante entre la relación entre el visitante y el local. Agrega Osuna (2013) el turismo tiene la bondad de ser parte del sector terciario de la economía, es una actividad dinamizadora y tiene notables consecuencias beneficiosas para la balanza por cuenta corriente". Es una alternativa que permite formas de sustento más eficaces, como expone Kim et al. (2022, p. 1) "hay experiencias exitosas de implementación de turismo como segunda fuente de ingreso, posterior a actividades primarias".

Partiendo de que la pobreza social es la primera de las insustentabilidades (Foladori,2007), es importante considerar que los recursos son los insumos de la materia prima que inciden en la riqueza de la propiedad local (Zimmermann, 1951). De lo cual, según Bock (2016), la renovación se efectúa centrándose en las relaciones, prácticas, normas y valores sociales de las necesidades colectivas insatisfechas.

Una experiencia de turismo rural que se basa en la experiencia es la de Santiago (2020) plantea economías circulares consistentes en procesos productivos en círculo, propone el reingreso en el proceso de los materiales y residuos reaprovechables. Complementa su planteamiento con instituciones funcionales aprovechando las capacidades humanas complementarias al proyecto central.

En una crisis económica, el sector turístico desempeña un papel de economía resiliente económico, según Aulya et al. (2016) es capaz de generar ingresos suficientemente altos. El turismo tiene un efecto multiplicador elevado en comparación con otros sectores. La sostenibilidad de las actividades en una zona logra por este medio la supervivencia de la

economía. Comprender así, la gestión de recursos como generador de beneficios económicos directos para los implicados y las comunidades circundantes.

Noonan y Rizzo (2017) sugieren que las interconexiones de la participación cultural son expresiones de organización y patrones dentro del turismo que generan propósitos económicos. La cultura local es la oferta endógena tanto para el territorio inmediato como para el externo, es el encuentro con lo diferente o lo opuesto, se convierte en el mecanismo de mercado.

2.2.El método LFA para identificación de causas y objetivos de los retos

En el caso del método Enfoque Marco metodológico, por sus siglas en inglés *Logical Framework Approach* LFA, el método es usado en el turismo comunitario por Scheyvens (1999), aporta con un método a partir de una matriz de marco lógico, el objetivo central es analizar el empoderamiento comunitario, contrasta que coadyuva y que no al empoderamiento, lo hace revisando las dimensiones económica, psicológica, social y política.

Stronza et al. (2019) recomiendan la mixtura de otros métodos con el LFA, de esta manera analizar efectos de temporalidad en la conservación, biodiversidad, integridad del ecosistema, gobernanza y otros indicadores con el objetivo de abarcar con rigor las complejidades del turismo comunitario.

Otro ejemplo de utilización de este método, Foris et al. (2020) proponen un marco para mejorar la gestión del destino turístico mediante un enfoque innovador que interconecta la gestión estratégica y las técnicas con propósito de aumentar la eficiencia y la productividad de los procesos operativos, la eficiencia y la eficacia organizativas en un marco de desarrollo en este estudio.

Interconecta el análisis del entorno interno a través de cadenas de valor y los métodos Lean Six Sigma. Se realizaron pruebas de la aplicación práctica de este marco para la Asociación para la promoción y desarrollo del turismo como garantía de gestión del destino turístico. La investigación contribuye a la optimización de los procesos.

Ledda et al. (2024), desarrollan el método LFA para analizar los planes sectoriales mediante la reconstrucción de su marco estratégico, incluyendo objetivos y acciones, la

comparación de objetivos establecidos por el Plan Nacional de Acción para la conservación de la naturaleza.

El objetivo es proporcionar a las administraciones regionales un enfoque metodológico y hallazgos tangibles, sugiriendo la necesidad de actualizar los planes que carecen de contenido y contribuir a la elaboración o actualización de la estrategia regional. El método adoptado permite identificar los objetivos y acciones de los planes que integran total o parcialmente los objetivos.

La herramienta propuesta por Wang et al. (2020), es basada en los fundamentos teóricos de la Lógica Dominante de Servicio (LDS) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), versa sobre un marco de gestión estratégico consolidado que traduce los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de desempeño.

3. Método

Badiraguato es un municipio serrano de la región centro norte del estado de Sinaloa, cuenta con la característica topográfica de ser un territorio montañoso, su principal virtud paisajística es restringida por las complicaciones de su suelo para la agricultura, sustento primario de esas regiones y que ha proyectado a esta entidad como de marginación alta por Coneval. Sin embargo, en el pasado inmediato las entidades de Badiraguato han empezado a experimentar la visita turística y diversificación económica desde su reconocimiento de pueblo señorial a la capital, así como la habilitación de la vía al centro de montaña, Surutato.

Se hace una revisión de la literatura de lo cual encadena un método progresivo que triangula las percepciones instrumentos cualitativos y cuantitativos de consulta propuestos por Hafezi et al. (2023), dicha interpretación se complementa con una observación del sitio, esta es recopilada bajo el método de inventario del territorio turístico de Sectur (2002) que considera topografías, patrimonio, comunidad y expresión, equipamientos, entre ellos los del turismo. Finalmente, para el procesamiento e interpretación de resultados se grafica una ruta de árbol de problemas registrados en una tabla de marco lógico, con ello, se fincan déficits, objetivos y estrategias.

En la recolección de la información, se realizó una selección de preguntas hechas de forma selectiva sobre los indicadores de preferencias de consumo, disposición y percepciones de

beneficio y estrategias, de forma espejo para las 4 entrevistas realizadas en bola de nieve (recomendaciones por los mismos entrevistados como expertos) y las 384 encuestas probabilísticas que estuvieron formuladas bajo la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde; n es el tamaño de la muestra requerido.

Z: es el valor Z asociado al nivel de confianza. Para un nivel de confianza del 95%, el valor Z es 1.96.

p: es la proporción estimada de la población que posee la característica de interés. Si no se tiene una estimación previa, se utiliza 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra y asegurar una representatividad adecuada.

e: es el margen de error deseado, expresado como decimal. Para un margen de error del 5%, se utiliza 0.05.

Para el diseño y validación de la información, se utiliza una última ronda de consulta sobre grupos de expertos y actores clave, los cual, se ajustan los meta objetivos.

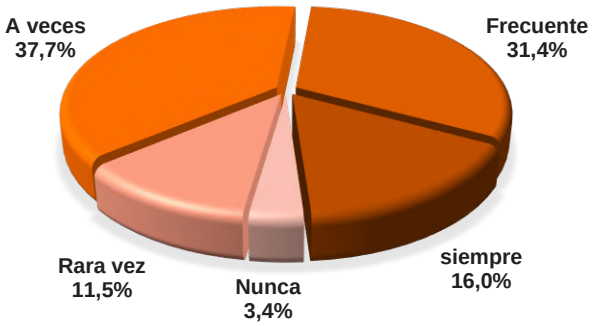
4. Resultados

4.1.Fomento a la Empresa Comunitaria y Reversión de Tendencias Monopólicas

La consulta arroja que el 37.7% de la población opina que el turismo genera ingresos a veces, el 31.4% con frecuencia y el 16.0% siempre. En oportunidades de empleo, el 85.1% evalúa de a veces a siempre la generación de beneficios, mientras solo el 3.4% opina que nunca. En la percepción de generación de fuentes de trabajo familiares, el 21.2% señala rara vez, 32.7% a veces, 27.5% frecuente, 7.9% nunca y 10.7% siempre. Ver la figura 1.

Figura 1.

El turismo ha generado ingresos económicos para la población

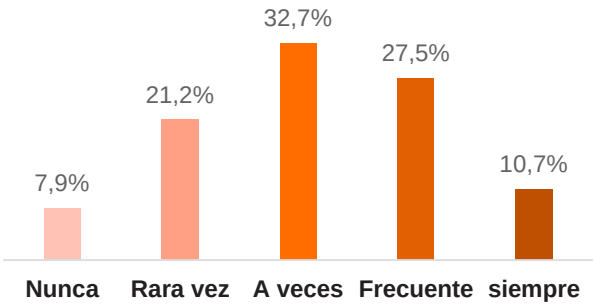


Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

Pese a comentarios sobre sueldos bajos, poca derrama y acaparamiento, las oportunidades de emprendimiento local reflejan que un 32.7% evalúa con a veces este logro. Aunque se reconocen obstáculos no superados, la evidencia manifiesta satisfacción y confianza en el turismo como detonador de progreso, dejando ver la necesidad de ahondar en políticas redistributivas de oportunidades. Este avance responde a inversión externa facilitada por la certeza del programa de pueblos señoriales. Ver la siguiente figura 2.

Figura 2.

El turismo ha generado fuentes de trabajo para las familias de su localidad



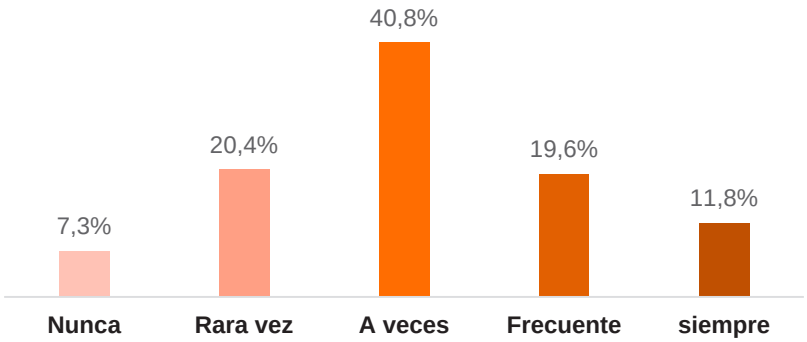
Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

Una debilidad en campo es la dificultad de inversiones de esta magnitud procedentes de la localidad. La crisis de seguridad en Sinaloa inhibe el flujo turístico, planteando cuánto tiempo soportará una inversión exógena la baja rentabilidad. Esto exige construir estructuras desde la comunidad, surgiendo la relación entre distribución uniforme de la utilidad y autoorganización social (Bock, 2016; Liu et al., 2014). Respecto a la redistribución de

inversión del ingreso turístico, el 40.8% considera que a veces sucede, 19.6% frecuente, 11.8% siempre, 20.4% rara vez y 7.3% nunca. Ver la figura 3.

Figura 3.

Los ingresos turísticos son invertidos en proyectos



Nota: elaboración propia con resultados de la encuesta

La literatura sugiere plataformas organizadas por el capital social (Hasan et al., 2020) y mesas de decisión que acrecientan la responsabilidad y perdurabilidad del patrimonio rural (Meador, 2019). Una propuesta factible es descentralizar los parques de emprendimiento e innovación estatales en bloques de operación. La comunidad confía en el turismo como clave del desarrollo: el 97.1% considera importante que los ingresos se reinviertan en la localidad. Esta inversión cíclica reproduce infraestructura de operación, mejora la imagen urbana y promueve la actividad empresarial y la calidad de vida.

Sobre los beneficiarios actuales, se percibe que los primeros son el comercio local y prestadores de servicios, seguidos del gobierno, hoteleros y comunidad. Los residentes señalan una potencialidad de servicios aún no desarrollados donde se puede incluir a locales y regiones colindantes para consolidar la permanencia del programa (Lonn et al., 2018).

4.2.Nivel y Calidad de Infraestructura de Alojamiento y Hospedaje

El inventario (Sectur, 2002) arrojó un valor de 0.9 de 1.0 en alojamiento de turismo y negocios, evidenciando alto puntaje en hospedaje pero déficit en equipamiento de esparcimiento lúdico (deportes, bares y clubes). Esto lleva a considerar la extensión de actividades a otros horarios, dado que la infraestructura se subutiliza en uso diurno.

Respecto a la manufactura de productos locales, el 90.3% manifiesta que se efectúa de a veces a siempre y 9.7% rara vez o nunca, coincidiendo en que es un conducto medular de atracción. En la valoración del mercado turístico, Badiraguato supera los $500.0 MXN per cápita por turista-viaje (valor 2.0), mientras Pericos y Surutato registran consumos de hasta $500.0 (valor 1.0). Esto plantea la necesidad de explorar la expansión y profesionalización del sector productivo local mediante mecanismos de adiestramiento y encadenamiento cultural.

Adiestramiento y Encadenamiento de la Producción

Un aspecto clave es la activa participación de las amas de casa, vinculada a la influencia cultural Tebaca (ancestros con estructura matriarcal). Las mujeres mantienen una posición ponderante en la oferta de negocios, siendo la gastronomía un pilar del turismo cultural (Jantsch et al., 2024). A falta de un programa específico de producción, la población y las autoridades han adaptado proyectos federales. Una distribución eficiente y equitativa de la participación optimiza la transferencia de conocimiento (Okazaki, 2008).

Sobre la venta de productos locales a visitantes, el 25.9% señala que siempre se venden, 39.3% con frecuencia, 25.1% a veces, 6.3% rara vez y 3.4% nunca. Este patrón comprueba que la compra directa impacta el bienestar de los hogares y mitiga la marginación (Ma et al., 2019). Las familias reconocen beneficios: 39.0% expresa «gracias al turismo», 29.0% «es una mejora» y 19.0% que aumentan los ingresos.

El turismo funciona como segunda fuente de ingreso familiar (Kim et al., 2019). Destaca la necesidad de articular entidades formadoras de oficios tradicionales para garantizar el relevo generacional y socializar la identidad local (Park et al., 2012), uniendo esfuerzos en la tecnificación sostenible de la producción artesanal.

En el encadenamiento de la producción autóctona, el 13.4% señala que el turismo siempre se alterna con las actividades locales, 30.4% con frecuencia, 36.4% en ocasiones, 16.8% rara vez y 3.1% nunca. Las actividades locales se expanden con el turismo (Stronza et al., 2019), diversificando la competencia (Bauer, 2020). La región cuenta con 334 comercios y 118 manufactureras, donde el 93.5% posee menos de 5 empleados (Pymes). Pese a indicar una

economía distributiva, persiste la informalidad. Se requiere unificar esfuerzos público-comunitarios para que las contribuciones se reinviertan en el beneficio común.

Conectividad con Mercados Externos y Expansión del Turismo Rural

Para expandir la actividad hacia entidades rurales, los ciudadanos priorizan generar más atractivos en los poblados (41.3%), proyectar atractivos en el territorio natural (20.8%) y desarrollar más productos artesanales y gastronómicos (17.8%) como motores de innovación.

Integración de Rutas Hacia Poblaciones Satélites o Zonas Naturales Inalteradas

El 62.1% se decanta por reproducir atractivos en centros poblados y expandirlos a poblaciones satélites como meta objetivo de responsabilidad social. La segunda preferencia es la expansión al territorio natural mediante turismo controlado en zonas inalteradas, seguida de la promoción gastronómica, artesanal y festividades, siendo la integración de agencias la opción con menor prioridad.

Las evidencias cuestionan que la artesanía por sí sola resuelva las necesidades de la comunidad. Barnett et al. (2005) señalan que la ganancia residual es clave para la solvencia del artesano. Por ello, Sánchez y Peralta (2016) afirman que se requiere la transición a una industria tecnificada moderada capaz de generar ganancias sostenibles sin desvirtuar las tradiciones ni sobreexplotar el entorno. Los esfuerzos deben orientarse al fortalecimiento de manufacturas tradicionales bajo un esquema de destino inteligente.

Finalmente, la conectividad con mercados externos muestra que la producción artesanal con destino al exterior es aún imperceptible. Las estrategias deben centrarse en una economía sostenible basada en pequeñas empresas para fomentar la redistribución del ingreso (Barnett et al., 2005; Sánchez y Peralta, 2016).

Tabla 7.

LFA economía meta objetivo-salida

Componentes / Resultados (con prioridad)	Meta objetivo	Supuestos / Riesgos	Responsable

C1. Fomento a empresas comunitarias e inclusión laboral	• Aumentar la percepción de generación frecuente/siempre de empleo e ingreso (actualmente en 31.4% ingreso frecuente y 16.0% siempre; 85.1% de optimismo general).	Riesgo: Tendencias monopólicas, acaparamiento exógeno de oportunidades y salarios bajos. Supuesto: Avance gradual en la transición a la formalidad fiscal y laboral.	Municipio de Badiraguato, Comités comunitarios, Pymes locales
C2. Estructuración de cooperativas y liderazgo productivo empleados).	• Consolidar cooperativas comunitarias y redes de producción artesanal/gastronómica impulsadas con equidad y protagonismo femenino (aprovechando la herencia cultural matriarcal Tebaca).	Riesgo: Falta de autoorganización social y dependencia excesiva de programas/inversiones externas. Supuesto: Consolidación de una gobernanza horizontal participativa.	Cooperativas de mujeres, Productores locales, Mesas de decisión
C3. Encadenamientos productivos y diversificación	• Incrementar la venta recurrente de productos artesanales y gastronómicos	Riesgo: Arraigo a la informalidad y sobreexplotación artesanal o de recursos.	Comités de desarrollo, Sectur, Prestadores de servicios

	locales a turistas (actualmente 25.9% siempre, 39.3% con frecuencia). • Lograr que la actividad turística alterne y dinamice las actividades primarias de la zona (actualmente 30.4% con frecuencia, 36.4% en ocasiones).	Supuesto: Disposición de consumo de productos autóctonos y gasto per cápita alto (> $500.0 MXN per cápita).	
C4. Tecnificación moderada, capacitación y marcas de origen	• Crear laboratorios de estandarización de calidad, empaque y marcas de origen para artesanías y gastronomía rústica. • Garantizar el relevo generacional en oficios tradicionales mediante descentralización de parques de innovación estatales hacia la comunidad.	Riesgo: Desvirtuar las tradiciones locales por sobre industrialización o falta de financiamiento público. Supuesto: Alianzas público-privadas y vinculación académica oportuna.	Centros de Emprendimiento/Innovación, Universidades, Cooperativas

C5. Diversificación de oferta, actividades lúdicas y rutas satélite	Superar el déficit de equipamiento recreativo/lúdico diurno y nocturno (alojamiento en 0.9/1.0 pero con déficit en esparcimiento). • Integrar al 62.1% de preferencia en rutas hacia poblaciones satélites y zonas naturales inalteradas.	Riesgo: Saturación del núcleo principal del Pueblo Señorial y estacionalidad del turismo concentrado en fines de semana. Supuesto: Interés del visitante por el turismo ecoturístico y patrimonial.	Dirección de Turismo Municipal, Agencias de viaje, Guías comunitarios
C6. Reinversión comunitaria y resiliencia territorial	• Elevar la percepción de reinversión cíclica del ingreso turístico en infraestructura de la comunidad (actualmente 19.6% frecuente y 11.8% siempre; 97.1% concuerda en su necesidad).	Riesgo: Crisis e inhibición del flujo turístico por tensiones de seguridad en Sinaloa e Inestabilidad de inversiones externas. Supuesto: Transparencia en la gestión y fortalecimiento del capital social.	Consejo/Mesa local de gobernanza, Gobierno municipal, Comunidad

Nota: elaboración propia con resultados de la validación cruzada.

Conclusiones

Se demuestra que las dinámicas propiciadas por el turismo en zonas rurales como el municipio de Badiraguato, Sinaloa, funciona como motor estratégico de diversificación económica y generación de bienestar. Sin embargo, la rentabilidad sigue siendo un objetivo con fragilidad, el turismo por sí solo no garantiza la sostenibilidad del destino, más bien, es necesario evolucionar a modelos de autoorganización comunitaria y gobernanza colaborativa como dispositivo de inclusión.

La comunidad reconoce que el turismo es una alternativa viable para la mitigación de la pobreza y la diversificación de las actividades productivas como una segunda fuente de ingresos por detrás de las actividades primarias. No obstante, se advierte de condiciones exógenas al acaparamiento de oportunidades y a la sobre explotación laboral. Es ahí donde emerge la necesidad de consolidar una redistribución equitativa, a una gestión turística articulada por comités operativos de decisión democráticas como son; cooperativas comunitarias, mesas de trabajo e alianzas público-privadas para el fin del encadenamiento productivo y valorización cultural como fórmula de mercado local.

La viabilidad del modelo radica en la manufactura y producción cultural de la artesanía local. Como se observó, la tecnología gastronómica rústica y el valor patrimonial de los recursos locales representan un canal de atracción. Una determinante es la relevancia del liderazgo productivo femenino, fuertemente arraigado en la estructura familiar y en dinámicas culturales asociadas históricamente a la Herencia Tebaca, el cual permite conectar la economía del hogar con la oferta de servicios turísticos. Tecnificación, profesionalización y transición a la formalidad.

Como se explicó, prevalece un dominio de microempresas Pymes con menos de 5 empleados, sin embargo, persiste una espiral viciosa de la informalidad y falta de incentivos fiscales. La artesanía y la producción gastronómica no deben limitar su escala al consumo básico de paso. Se concluye en una necesidad de transitar hacia una tecnificación moderada y profesionalización de la oferta mediante la descentralización de los centros de emprendimiento e innovación estatales a modelos locales, garantizar así, la creación de

marcas de origen, laboratorios de estandarización de calidad y el relevo generacional de los oficios locales. Diversificación de la oferta e integración territorial.

El análisis Sectur (2002) y las entrevistas, revelan un déficit significativo en equipamiento recreativo y actividades lúdicas más allá del horario diurno. También, se requiere articular rutas de turismo controlado hacia áreas naturales inalteradas y poblaciones satélites colindantes. Esto permitiría distribuir de manera homogénea el impacto ambiental y social del turismo, evitando la saturación del núcleo principal del Pueblo Señorial.

En un contexto atravesado por tensiones de seguridad y fluctuaciones de flujos turísticos, la inversión exógena y el apoyo externo resultan frágiles en el largo plazo si no se cuenta con un capital social estructurado. La regeneración territorial en Badiraguato exige una agenda pública centrada en la inversión cíclica de los ingresos turísticos dentro de la propia comunidad, garantizar así, el desarrollo económico como respuesta estricta a la identidad cultural y al cuidado del patrimonio natural de la región.

Referencias

Abrodos, A., Sanguinetti, P., Goytia, C., Vargas, J., Álvarez, F., Estrada, R., Brassiolo, P., Fajardo, G., & Daude, C. (2015). *Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina*. https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1090

Arsić, S., Nikolić, D., & Živković, Z. (2017). Hybrid SWOT - ANP - FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia. *Forest Policy and Economics*, *80*, 11–26. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2017.02.003

Ashok, S., Tewari, H. R., Behera, M. D., & Majumdar, A. (2017). Development of ecotourism sustainability assessment framework employing Delphi, C&I and participatory methods: A case study of KBR, West Sikkim, India. *Tourism Management Perspectives*, *21*, 24–41. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.10.005

Aulya, R., Mindarti, L. I., & Amin, F. (2016). Strengthening local economy throught community based tourism in governance perspective. Jurnal Ad'ministrare, 3(2), 11. https://doi.org/10.26858/ja.v3i2.2424

Barnett, W., Block, W., & Saliba, M. (2005). *Perfect competition: A case of market failure*. https://doi.org/10.22495/cocv2i4p6

Bauer, K. (2020). massive development in the South Loop proyect. In *Block Club Chicago*. https://blockclubchicago.org/2020/02/12/heres-what-the-78-will-look-like-according-to-new-renderings/

Blanco, A. G., Moreno, N., David, M. /, Vetter, M., & Vetter, M. F. (2016). *El potencial de la captura de plusvalías para la financiación de proyectos urbanos: consideraciones metodológicas y casos prácticos*. www.ph3estudio.com

Bock. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis*, *56*(4), 552–573. https://doi.org/10.1111/soru.12119

Choi, Y. E., Oh, C. O., & Chon, J. (2021). Applying the resilience principles for sustainable ecotourism development: A case study of the Nakdong Estuary, South Korea. *Tourism Management*, *83*. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104237

Ding, M., & Liu, H. (2025). Spatiotemporal coupling and coordinated development of rural revitalization and rural tourism in Jiangsu. PLOS One, 20(10), e0334241. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0334241

Fennell, D. A. (2015). *Ecotourism: Fourth edition* (Routledge).

Foladori, G. (2007). Paradoja de la sustentabilidad. Ecología vs Social. *Trayectorias*, 20–30. https://www.redalyc.org/pdf/607/60715115004.pdf

Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the dmo level by integrating lean techniques. Sustainability (Switzerland), 12(23), 1–22. https://doi.org/10.3390/su122310201

Hafezi, F., Bijani, M., Gholamrezai, S., Savari, M., & Panzer-Krause, S. (2023). Towards sustainable community-based ecotourism: A qualitative content analysis. In *Science of the Total Environment* (Vol. 891). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164411

Hasan, I., He, Q., & Lu, H. (2020). The impact of social capital on economic attitudes and outcomes. *Journal of International Money and Finance*. https://doi.org/10.1016/J.JIMONFIN.2020.102162

Honey, M. (2009). Ecotourism and sustainable development: who owns paradise? *Choice Reviews Online*. https://doi.org/10.5860/CHOICE.46-3341

Jantsch, Antje; Le Blanc, Julia; Schmidt, Tobias (2024). Beyond income: Exploring the role of household wealth for subjective well-being in Germany. *Journal of Happiness Studies*, Springer, Dordrecht [u.a.], 25(7), https://doi.org/10.1007/s10902-024-00811-1

Kieffer, M., & Burgos, A. (2015). Productive identities and community conditions for rural tourism in Mexican tropical drylands. Tourism Geographies, 17(4), 561–585. https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1043576

Kim, J. H., King, B. E. M., & Kim, S. (2022). Developing a slow city tourism evaluation index: a Delphi-AHP review of Cittaslow requirements. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(4), 846–874. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1897130

Ledda, A., Serra, V., Ruiu, M. G. G., Bardi, A., Trogu, D., Di Cesare, E. A., & De Montis, A. (2024). Mainstreaming Climate Change Adaptation into Sectoral Plans: An Assessment Based on the Logical Framework Approach. Sustainability (Switzerland) , 16(9). https://doi.org/10.3390/su16093705

Liu, C., Li, J., & Pechacek, P. (2013). Current trends of ecotourism in China's nature reserves: A review of the Chinese literature. *Tourism Management Perspectives*. https://doi.org/10.1016/J.TMP.2013.03.001

Liu, J., Qu, H., Huang, D., Chen, G., Yue, X., Zhao, X., & Liang, Z. (2014). The role of social capital in encouraging residents' pro-environmental behaviors in community-based ecotourism. *Tourism Management*. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2013.08.016

Lonn, P., Mizoue, N., Ota, T., Kajisa, T., & Yoshida, S. (2018). Evaluating the Contribution of Community-based Ecotourism (CBET) to Household Income and Livelihood Changes: A Case Study of the Chambok CBET Program in Cambodia. *Ecological Economics*, *151*, 62–69. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.036

Ma, B., Yin, R., Zheng, J., Wen, Y., & Hou, Y. (2019). Estimating the social and ecological impact of community-based ecotourism in giant panda habitats. *Journal of Environmental Management*, *250*. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109506

Meador, J. E. (2019). Reaching rural: Identifying implicit social networks in community development programmes. *Journal of Rural Studies*, *68*, 285–295. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.12.006

Musavengane, R. (2015). Does social capital really enhance community based ecotourism? A review of the literature. In *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* (Vol. 4, Number 1). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article27vol4-1-2015-jan-june2015.pdf

Neger, C. (2021). Ecotourism in crisis: an analysis of the main obstacles for the sector's economic sustainability. *Journal of Ecotourism*. https://doi.org/10.1080/14724049.2021.1942019

Noonan, D. S., & Rizzo, I. (2017). Economics of cultural tourism: Issues and perspectives. Journal of Cultural Economics, 41(2), 95–107. https://doi.org/10.1007/s10824-017-9300-6

Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 511-529.

Osuna, M. (2013). UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA. *Análisis Del Turismo Comunitario En La Isla de Santiago (Cabo Verde) Como Fórmula de Desarrollo Endógeno*, 1–381. https://doi.org/http://hdl.handle.net/10396/10906

Park, D. B., Lee, K. W., Choi, H. S., & Yoon, Y. (2012). Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*, *33*(6), 1511–1520. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.005

Sánchez, G. V., & Peralta, C. M. R. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, *400*, 3–23. https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002

Santiago, M. de J. (2020). Turismo rural, economía circular y desarrollo local. Sociedad de historia natural de Les Balears. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7593650

Sectur. (2002). *Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios*. https://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/documentos/2020/DGA_RH/3/Identificaci%C3%B3n%20de%20potencialidades%20tur%C3%ADsticas%20en%20regiones%20y%20municipios.pdf

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the Empowerment of Local Communities. Tourism Management, 20, 245-249. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7

Sharpley, R. (2006). Ecotourism: a consumption perspective. *Journal of Ecotourism*, *5*, 7–22. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00078-4

Stronza, A., Hunt, C. A., & FitzGerald, L. (2019). Ecotourism for conservation? In *Routledge Handbook of Ecotourism*. https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ENVIRON-101718-033046

Wang, Y., Shen, S., Sotiriadis, M., & Zhang, L. (2020). Suggesting a framework for performance evaluation of tourist attractions: A balance score approach. Sustainability (Switzerland), 12(15). https://doi.org/10.3390/su12156220

Xu, S., Ming-zhu, L., Bu, N., & Pan, S. (2017). Regulatory frameworks for ecotourism: An application of Total Relationship Flow Management Theorems. *Tourism Management*. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2017.02.012

Zimmermann, E. W. (1951). Recursos e industrias mundiales. *Revista Americana de Economía Agrícola*, xvi–832. https://archive.org/details/worldresourcesin0000zimm/page/n5/mode/2up



Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima