



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

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible

The Magical Towns Program of Mexico Twenty-Five Years After Its Creation: An Analysis of Sustainable Tourism Competitiveness

César Maldonado Alcudia[17]
Juan Pablo Mariño Jiménez[18]
Juan Andrés Niebla Raygoza[19]

Resumen

El presente artículo analiza el Programa "Pueblos Mágicos de México" al conmemorarse un cuarto de siglo de su implementación en la agenda pública nacional. El objetivo central consiste en discernir si esta política pública, ha contribuido efectivamente a las dimensiones cualitativas que integra la literatura contemporánea sobre Competitividad Turística. Metodológicamente, se desarrolló una revisión documental cualitativa de alcance analítico-crítico, contrastando los hallazgos de las investigaciones en México frente a los modelos teóricos avanzados de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003). Los resultados demuestran una marcada brecha dialéctica entre la intencionalidad del discurso institucional y la realidad operativa en el territorio. Si bien, el programa exhibe un sólido posicionamiento mercadológico y éxito en el remozamiento estético de fachadas, opera bajo un enfoque estático de ventaja comparativa que genera dinámicas asimétricas de fragmentación urbana, precarización laboral, gentrificación y desvío de recursos públicos hacia polígonos estrictamente turísticos. Se concluye que la competitividad del PPM resulta unilateral e ilusoria al edificarse sobre el detrimento de la calidad de vida de los barrios periféricos, por

[17] Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, Sinaloa, México. cesar.maldonado@uadeo.mx cel:+526691176843

[18] Profesor investigador del Instituto de Educación a Distancia de la universidad del Tolima adscrito al grupo de investigación BIOPESA. jpmarinoj@ut.edu.co

[19] Profesor investigador del Instituto de Educación a Distancia de la universidad del Tolima adscrito al grupo de investigación BIOPESA. jpmarinoj@ut.edu.co

lo que se propone transformar este sello comercial en una política pública integral y descentralizada, cuyo eje prioritario sea el desarrollo local y el bienestar social de los habitantes.

Palabras clave: competitividad, turismo, programa pueblos mágicos, México.

Abstract

This article analyzes the "Magical Towns" Program of Mexico as it commemorates a quarter-century of its implementation in the national public agenda. The central objective is to discern whether this public policy has effectively contributed to the qualitative dimensions integrated into contemporary literature on Tourism Competitiveness. Methodologically, a qualitative documentary review with an analytical-critical scope was developed, contrasting the findings of research in Mexico against the advanced theoretical models of Ritchie and Crouch (2003) and Dwyer and Kim (2003). The results demonstrate a marked dialectical gap between the intentionality of institutional discourse and the operational reality on the ground. Although the program exhibits a solid marketing positioning and success in the aesthetic remodeling of facades, it operates under a static comparative advantage approach that generates asymmetric dynamics of urban fragmentation, labor precariousness, gentrification, and the diversion of public resources toward strictly tourist zones. It is concluded that the competitiveness of the PPM is unilateral and illusory, as it is built to the detriment of the quality of life in peripheral neighborhoods; therefore, it is proposed to transform this commercial seal into a comprehensive and decentralized public policy, whose priority axis is local development and the social well-being of the inhabitants.

Keywords: competitiveness, tourism, Magical Towns program, Mexico.

Introducción

El impulso y crecimiento del turismo en México ha sido una constante dentro de la agenda pública del Estado. Desde la década de 1960 se han implementado diversas estrategias para desarrollar el sector con el propósito de alcanzar altos niveles de competitividad a nivel mundial y adaptarse a las vertiginosas transformaciones de la industria global. No obstante,

a partir de la formulación del primer Plan Nacional de Turismo de 1963, las políticas del Estado se concentraron en posicionar al turismo en la vida económica del país mediante un modelo masivo basado prioritariamente en productos y servicios de "sol y playa" en los destinos litorales.

Las decisiones en torno a la planificación de la actividad turística favorecieron la expansión de este modelo tradicional, privilegiando una alta especialización y uniformidad del producto turístico, sostenido sobre las ventajas comparativas dadas de forma pasiva por la geografía y la historia del país. A largo plazo, esta centralización y homogeneización de la oferta repercutió en una pérdida de competitividad turística global, debido a las escasas alternativas de diversificación de los destinos y a la ausencia notable de ventajas competitivas dinámicas en el interior del territorio nacional.

Como respuesta institucional a esta necesidad de diversificación integral, en el año 2001 la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) diseñó e instrumentó el Programa Pueblos Mágicos (PPM). Este nombramiento otorga una distinción de marca a localidades de menor escala rural o semiurbana, focalizándolas en los medios de información y viabilizando la gestión de recursos públicos para mejorar su infraestructura urbana, preservar el patrimonio histórico-cultural y proteger sus áreas naturales, bajo la premisa central de potenciar el desarrollo económico y social local.

A un cuarto de siglo de su inicio, la SECTUR ha otorgado esta distinción a un total de 177 localidades. Sin embargo, el impacto territorial del programa ha resultado marcadamente heterogéneo: mientras que algunos pueblos han logrado mejoras en elementos de infraestructura básica y atracción de la demanda, un número significativo de comunidades no ha logrado traducir esta distinción comercial en elementos tangibles de desarrollo económico local y bienestar social real para sus residentes. Por lo tanto, ante tal escenario, el presente artículo examina el PPM a partir de una revisión documental cualitativa para determinar si el programa ha cumplido con los parámetros cualitativos y de sostenibilidad que caracterizan a los enfoques modernos de la competitividad en el turismo.

La relevancia del presente artículo estriba en su capacidad para ofrecer un balance analítico-crítico del PPM al conmemorarse su primer cuarto de siglo de vigencia operativa. Al utilizar

como ejes rectores los modelos teóricos de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003), este trabajo trasciende la dicotomía simplista del éxito o fracaso comercial, aportando una matriz de contraste conceptual que sirva como herramienta de auditoría para el diseño de políticas públicas sectoriales en economías emergentes.

Estructuralmente, el documento se organiza en cuatro apartados: inicialmente se expone la génesis ideológica y evolución del PPM; posteriormente, se examinan los impactos socioeconómicos y las asimetrías de infraestructura reportadas por la academia; en un tercer momento, se desglosan las perspectivas teóricas de la CT; y finalmente, se presenta la discusión cualitativa y las conclusiones pertinentes encaminadas a la reorientación del modelo turístico mexicano.

Génesis, Transición Ideológica y Relevancia Competitiva del PPM

A decir de Velázquez (2013) la política pública turística en México durante el siglo XX estuvo condicionada por la explotación de tres pilares de identidad y consumo: el turismo fronterizo de ocio en Tijuana, el modelo de enclave de sol y playa en Acapulco, y el turismo arqueológico vinculado al pasado prehispánico en Teotihuacán. Esta severa concentración geográfica generó un modelo económico asimétrico que marginó históricamente a las regiones rurales e interiores del país. En respuesta a este estancamiento regional, la legislación y las políticas gubernamentales del nuevo siglo comenzaron a priorizar el turismo cultural para mitigar la centralización del modelo tradicional de litoral, buscando diversificar la oferta hacia el interior del territorio (Velázquez, 2013).

Ante la necesidad de reconfigurar la oferta nacional, el PPM surgió en el año 2001 bajo la gestión e instrumentación de la Secretaría de Turismo (SECTUR), durante la administración presidencial de Vicente Fox (Fernández, 2016). Aunque en su etapa inicial la política pública incorporó a un número reducido de localidades, el programa experimentó con los años una notable expansión geográfica (Núñez & Ettinger, 2020). Este crecimiento territorial acelerado llevó al programa a alcanzar 177 poblaciones adscritas en la actualidad, las cuales se concentraron de manera predominante en la franja central del territorio nacional.

Velázquez (2013) señala que el origen del programa responde asimismo a un giro histórico de alternancia política en el país, tras siete décadas de régimen del partido hegemónico. La llegada del Partido Acción Nacional (PAN) a la presidencia de la república significó una profunda reconfiguración simbólica de la historiografía oficial promovida desde el Estado mexicano. Mientras que los gobiernos postrevolucionarios anteriores ensalzaban de manera casi exclusiva el pasado prehispánico a través de sus zonas arqueológicas, el nuevo diseño político de derecha buscó revalorar la herencia colonial española y los referentes religiosos del centro del país. De este modo, las ciudades coloniales y sus expresiones religiosas sufrieron un proceso de resignificación ideológica, convirtiéndose en mercancías culturales integradas a un nuevo imaginario de la identidad nacional apto para el consumo turístico (Velázquez, 2013).

Desde una perspectiva de posicionamiento comercial, este programa emergió como una estrategia gubernamental prioritaria para fomentar la competitividad integral de la oferta turística interna, consolidando la diversificación de mercados, productos y destinos (Fernández, 2016). La relevancia competitiva del programa radica esencialmente en su capacidad para insertar a estas pequeñas y medianas localidades dentro de los circuitos y cadenas globales de valor del sector turístico (Shaadi et al., 2018).

A decir de los autores, al dotar a estos territorios de una marca identitaria distintiva basada en atributos singulares -como su arquitectura colonial, leyendas, gastronomía y patrimonio intangible-, el Estado transformó el espacio local en una ventaja competitiva diferenciable frente a los competidores del mercado global. Asimismo, el programa introdujo un esquema de competitividad progresiva condicionado al cumplimiento de lineamientos de sostenibilidad (Shaadi et al., 2018). Este mecanismo de control exige a los municipios la articulación obligatoria de comités locales, planes de desarrollo urbano-turístico y agendas de ordenamiento territorial como requisitos indispensables para mantener vigente su nombramiento (Núñez & Ettinger, 2020).

Impactos Socioeconómicos y Dimensión Estructural del PPM: Entre el Éxito Institucional y la Realidad Local

La literatura científica evidencia un debate multidimensional en torno a los verdaderos alcances y repercusiones del PPM en las comunidades receptoras. Al analizar la trayectoria de esta política pública, las investigaciones académicas coinciden en que el programa ha logrado consolidar metas macroeconómicas, de posicionamiento de mercado y de preservación estética en los territorios donde se implementa de manera efectiva (Fernández, 2016; Shaadi et al., 2018). Sin embargo, al contrastar estos indicadores macro operacionales con las evaluaciones empíricas de desarrollo económico y bienestar social, emergen profundas contradicciones entre el discurso oficial del éxito turístico y la distribución real de la riqueza en las localidades (Enríquez & Vargas, 2021).

En primer lugar, el sello "Pueblo Mágico" ha demostrado ser un dinamizador de la economía local a través del fomento al turismo doméstico, capturando flujos de visitantes de las grandes metrópolis del país -como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey- que se ven atraídos por la gastronomía regional, las artesanías y el patrimonio intangible (Velázquez, 2013). En el ámbito financiero, la adscripción a este programa actúa como un imán para captar flujos sustanciales de inversión pública y privada. Esta inyección de recursos viabiliza la modernización de la infraestructura urbana, orientada específicamente a la mejora de la imagen del destino a través del remozamiento de fachadas, el cableado subterráneo y la restauración de monumentos antiguos (Añorve et al., 2019).

Desde la perspectiva de la gestión turística, el sello otorga un fuerte reconocimiento de marca en el mercado, impulsando la madurez y competitividad de los territorios frente a sus competidores comerciales (Shaadi et al., 2018). Debido a estas características, organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han calificado al programa como una herramienta exitosa para visibilizar áreas rurales aisladas, preservar los paisajes naturales y revitalizar las tradiciones locales (Velázquez, 2013).

A pesar de los logros macroeconómicos y de preservación estética descritos arriba, los hallazgos empíricos de las investigaciones académicas matizan y contradicen los discursos de éxito institucional. Desde la perspectiva teórica del bienestar social, se plantea que los encadenamientos comerciales del turismo deberían generar efectos inducidos, directos e

indirectos, capaces de elevar el empleo y diversificar los ingresos de las familias residentes (Añorve et al., 2019; Shaadi et al., 2018). No obstante, las evaluaciones críticas postulan que los pretendidos beneficios del desarrollo local no permean de manera generalizada en la colectividad, sino que se circunscriben de forma exclusiva a sectores económicos selectos y a las élites empresariales locales (Enríquez & Vargas, 2021; Fernández, 2016).

Algunos autores sostienen que, si bien la marca turística logra dinamizar el flujo de visitantes en temporadas vacacionales específicas, fracasa en consolidar una distribución equitativa de la riqueza (Fernández, 2016; García & Guerrero, 2014). Como resultado, la implementación del programa tiende a perpetuar condiciones laborales precarias y se traduce en un nulo incremento real en la calidad de vida de la mayor parte de la población nativa, evidenciando que el crecimiento de la actividad turística no se traduce automáticamente en desarrollo social para los residentes (Fernández, 2016; García & Guerrero, 2014).

Afectaciones y Contradicciones Críticas del PPM

A pesar de los objetivos de bienestar social y desarrollo sostenible declarados en las reglas de operación institucionales, la evidencia empírica demuestra que la implementación del PPM desencadena graves repercusiones territoriales y socioeconómicas en los poblados participantes (López, 2018). La literatura crítica revela que este modelo genera profundas contradicciones estructurales, donde las dinámicas de desarrollo económico y despojo social operan de manera asimétrica como dos caras de la misma moneda (López, 2018). De este modo, las promesas de equidad comunitaria suelen verse eclipsadas por la reorganización del espacio físico y económico en función de las demandas exclusivas del mercado global.

Una de las externalidades territoriales más destructivas del programa es la proliferación de prácticas de fragmentación y segregación urbana (López, 2018). Para mantener el posicionamiento y el atractivo estético, las administraciones municipales se ven obligadas a inducir procesos de escenificación del espacio o tematización turística. Esta estrategia provoca que los planes de mejora urbana se concentren obsesivamente en la Zona de Monumentos Históricos y en los perímetros inmediatamente visibles para el visitante (Núñez & Ettinger, 2020). Esta priorización de la fachada urbana desvía de forma sistemática los esfuerzos y recursos públicos municipales, lo que resulta en la desatención y abandono de las

severas carencias de infraestructura básica—tales como agua potable, drenaje, pavimentación y seguridad— que aquejan crónicamente a las colonias y barrios periféricos donde habita la clase trabajadora local (Núñez & Ettinger, 2020).

Aunado a la asimetría en la inversión urbana, la puesta en valor del patrimonio introduce dinámicas de desigualdad socioeconómica y gentrificación en las comunidades receptoras. Los beneficios económicos derivados de la marca turística tienden a concentrarse de manera exclusiva en un sector empresarial reducido y en inversionistas foráneos, mientras que la población residente es marginada a empleos de baja remuneración, alta precariedad y marcada estacionalidad (López, 2018). De manera paralela, la búsqueda de una autenticidad escenificada de carácter artificial altera profundamente el tejido comunitario y desplaza las actividades cotidianas de los habitantes debido al encarecimiento acelerado del costo de la vida y de la vivienda (Fernández, 2016). Este fenómeno se extiende a la dimensión inmaterial, detonando conflictos debido a la mercantilización de la cultura y las tradiciones religiosas, las cuales se transforman en bienes de consumo masivo, fracturando las relaciones sociales auténticas (Velázquez, 2013).

Finalmente, los diagnósticos estructurales revelan una alarmante contradicción: las localidades adscritas al programa presentan de origen índices de marginación social significativamente superiores en comparación con los municipios turísticos costeros tradicionales (Velázquez, 2013). Si bien las reglas de operación exigen formalmente el cumplimiento de estrictas agendas ambientales y criterios de sostenibilidad, las municipalidades operan bajo una severa insuficiencia presupuestal y con recursos financieros locales sumamente limitados (García & Guerrero, 2014). Esta restricción económica impide mitigar el impacto ambiental real derivado de la actividad o absorber de manera eficiente la excesiva presión demográfica de los flujos de visitantes (Añorve et al., 2019; Velázquez, 2013). Al no poder subsanar las deficiencias estructurales de la población ni los impactos del turismo, muchas de estas comunidades entran prematuramente en etapas críticas de saturación y estancamiento, degradando el ecosistema local y empujando al territorio hacia fases inevitables de declive (Añorve et al., 2019; Rosado & Medina, 2014).

Perspectivas de la Competitividad en el Turismo (CT)

La competitividad es un concepto amplio, estudiado inicialmente en la economía y la gestión estratégica para evaluar las condiciones de ventaja de una entidad u organización frente a sus competidores en un mercado dinámico (Gupta & Singh, 2019). En el campo específico del turismo, la construcción del corpus conceptual se encuentra en constante evolución. A comienzos del siglo XXI, el abordaje de la Competitividad Turística (CT) por parte de organismos internacionales se centró en un enfoque estrictamente económico de oferta y demanda, privilegiando de manera unívoca variables cuantitativas y de infraestructura

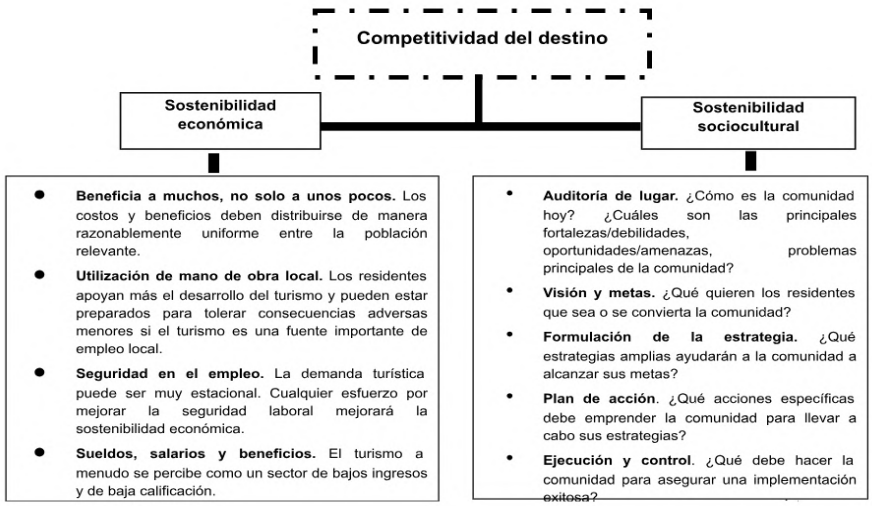
No obstante, la evolución teórica de la CT experimentó una transición crucial: pasó de una perspectiva estática, basada en la ventaja comparativa (dotación pasiva de recursos naturales, clima o monumentos heredados), a una perspectiva dinámica fundada firmemente en la ventaja competitiva (Barroso & Flores, 2006; Orta, 2005). De acuerdo con Ritchie & Crouch (2000), la verdadera ventaja competitiva radica en la habilidad y capacidad de los gestores de un destino para añadir valor a sus recursos de manera eficiente a mediano y largo plazo. Un destino puede poseer abundantes recursos heredados y no ser competitivo si carece de una gestión eficaz capaz de articularlos estratégicamente (Barroso & Flores, 2006; Ritchie & Crouch, 2000). Cuando un destino alcanza su etapa de madurez histórica, requiere acciones positivas de rejuvenecimiento y reinvención que sustituyan las ventajas comparativas por ventajas competitivas dinámicas para garantizar su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Por la naturaleza intrínsecamente transversal de la actividad turística, autores contemporáneos rompieron con la visión puramente economicista al incorporar dimensiones cualitativas y esquemas de sostenibilidad integral. El modelo de Competitividad desde la Sostenibilidad desarrollado por Ritchie & Crouch (2003) sostiene que la CT es ilusoria si destruye el entorno o margina de forma sistemática a la comunidad receptora. Para estos autores, un destino es verdaderamente competitivo cuando posee la capacidad sostenida de incrementar el gasto turístico y atraer visitantes, haciéndolo de forma rentable, pero al mismo tiempo mejorando visiblemente el bienestar social de los residentes y preservando el capital natural para las generaciones futuras (Ritchie & Crouch, 2003). Este modelo divide la competitividad en dos pilares fundamentales: la sostenibilidad económica (que debe beneficiar a la mayoría mediante el empleo local, salarios dignos y seguridad laboral

estructural) y la sostenibilidad sociocultural (estrechamente vinculada a la calidad de vida de la comunidad, la formulación de visiones colectivas y el control local del destino) (Ritchie & Crouch, 2003).

Figura 1

Competitividad Turística desde la Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia en Ritchie y Crouch (2003).

En total concordancia teórica, el modelo de Dwyer & Kim (2003) introduce el concepto de Prosperidad Socioeconómica como el fin ulterior de la competitividad en destinos. En este modelo, la competitividad del destino no constituye una meta final en sí misma, sino una meta intermedia conectada de forma directa hacia adelante con el bienestar social de los residentes, evaluado a través de indicadores como la productividad global, niveles agregados de empleo calificado, ingresos per cápita reales y el desarrollo social integrado. Por tanto, la CT deja de ser sostenible e integral cuando la actividad turística es rechazada por los propios residentes locales debido a la saturación de sus externalidades e impactos negativos (Andrades & Dimanche, 2019; Dwyer & Kim, 2003; Green et al., 2020).

Figura 2

Competitividad Turística y Prosperidad Socio-Económica



Fuente: Dwyer y Kim (2003)

Con base en Ritchie & Crouch (2003) y Dwyer & Kim (2003) la actividad turística de una región deja de ser competitiva cuando no es aceptada por los residentes, pues las ideas de crecimiento, impacto económico y beneficios sociales para la comunidad receptora son puntos clave de la competitividad, junto con la satisfacción del turista. En esta perspectiva, las instituciones de educación superior asumen un papel fundamental en la preparación de la población y en dotar al sector profesional de las competencias necesarias para la actividad económica del turismo. (Andrades & Dimanche, 2019).

La CT debe medir no solo la estructura de la industria del turismo, sino también el efecto de las actividades turísticas en el progreso social. Según Green et al., (2020) el progreso social es la capacidad de la sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, establecer los elementos que permitan a las personas y comunidades mejorar y sostener la calidad de vida y crear las condiciones para que todos alcancen su pleno potencial. Por lo tanto, la CT debe velar no solo por intereses economicistas, sino también por aspectos cualitativos de los residentes de los destinos turístico.

Metodología

El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo mediante un diseño de revisión documental de alcance analítico-crítico (Flick, 2015). Las revisiones cualitativas de corte crítico no buscan la agregación estadística de datos cuantitativos, sino la deconstrucción

conceptual, la identificación de tensiones dialécticas y la evaluación de la coherencia interna de un fenómeno a partir de textos preexistentes (Guirao, 2015).

La recolección del corpus cualitativo se realizó mediante una búsqueda sistemática en bases de datos indexadas de alta confiabilidad académica: Scopus, Web of Science, Redalyc, SciELO, Dialnet y Google Académico. El periodo de rastreo se delimitó para capturar la producción científica generada a lo largo de los 25 años de vigencia del Programa Pueblos Mágicos (PPM).

Criterios de inclusión: Artículos publicados en revistas científicas y capítulos de libros resultado de investigación empírica o teórica; (b) estudios enfocados explícitamente en evaluar las dimensiones del PPM en México; (c) investigaciones que analizaran categorías de competitividad, dinámicas territoriales o impactos socioambientales en las localidades adscritas.

Criterios de exclusión: Siguiendo las pautas de control de calidad documental (Flick, 2015), se descartaron notas de prensa, blogs de viajes, manuales o folletos promocionales de la Secretaría de Turismo (SECTUR), boletines gubernamentales y literatura sin un soporte metodológico explícito.

La sistematización de la información se ejecutó mediante el método de categorización deductiva (Bardin, 2002; Mayring, 2014). Las categorias y dimensiones analíticas se operacionalizaron de forma previa a la lectura, a partir de los dos modelos avanzados de Competitividad Turística (CT) vigentes en la literatura global: el modelo de *Competitividad desde la Sostenibilidad* de Ritchie y Crouch (2003) y el modelo de *Competitividad y Prosperidad Socioeconómica* de Dwyer y Kim (2003).

Los textos seleccionados fueron sometidos a la técnica cualitativa de Análisis de Contenido Crítico (Bardin, 2002; Krippendorff, 2018). Esta técnica metodológica permite examinar los significados subyacentes, las ideologías y las contradicciones estructurales dentro de un texto, yendo más allá de la mera descripción superficial de las palabras (Bardin, 2002).

El proceso culminó con una triangulación teórica (Denzin, 2012). Los hallazgos reportados por la academia mexicana (V*elázquez, 2013; Fernández, 2016; López, 2018; Núñez & Ettinger, 2020*) se cruzaron sistemáticamente con las dimensiones normativas de los modelos de CT de Ritchie & Crouch (2003) y Dwyer & Kim (2003). Esto permitió estructurar de forma rigurosa la matriz de contraste (Tabla 1) que sirve de eje a la sección de resultados del presente artículo.

Resultados y Discusión: El PPM a la Luz de los Modelos de Competitividad

Al cruzar los 25 años de trayectoria del Programa Pueblos Mágicos con las categorías cualitativas de los modelos de competitividad de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003), se evidencian marcadas asimetrías entre el discurso institucional y la realidad operativa en el territorio. A continuación, se presenta la discusión y el contraste de estos resultados estructurados en las dimensiones analíticas del constructo de CT:

El análisis documental y el cruce de variables entre la trayectoria del Programa Pueblos Mágicos (PPM) y los modelos avanzados de Competitividad Turística (CT) revelan una profunda brecha entre la intencionalidad de la política pública y su manifestación real en el territorio. Al evaluar el programa tras un cuarto de siglo de vigencia, se evidencia que los indicadores de éxito macroeconómico y de posicionamiento mercadológico no se han traducido en una ventaja competitiva sostenible ni en prosperidad socioeconómica para las comunidades receptoras, tal como lo sugieren los marcos teóricos de Ritchie & Crouch (2003) & Dwyer y Kim (2003).

En primera instancia, el contraste a la luz del modelo de Ritchie y Crouch (2003) demuestra que el PPM ha operado bajo un enfoque estático, anclado en la ventaja comparativa. El Gobierno Federal diseñó el programa con el propósito de transformar los atributos simbólicos, leyendas y la arquitectura colonial en productos turísticos con alto valor agregado. Sin embargo, la masificación de la marca -que alcanzó las 177 localidades- provocó una estandarización de la oferta. Al carecer de estrategias de gestión local dinámica, innovación y rejuvenecimiento del producto, la mayoría de los destinos se encuentran estancados en la etapa de madurez de su ciclo de vida (Monfort, 1999), limitándose a explotar de forma pasiva su patrimonio heredado sin generar verdaderas ventajas competitivas.

Esta deficiencia estructural impacta directamente en la sostenibilidad económica y sociocultural del destino. Mientras el discurso institucional del PPM celebra la atracción de inversiones y la derrama económica derivada del turismo doméstico, la evidencia empírica seleccionada (Fernández, 2016; Velázquez, 2013) demuestra que los beneficios financieros se concentran de manera asimétrica en corporativos foráneos y en un sector empresarial reducido. Para la población local, la inserción en el mercado turístico se ha traducido en la precarización laboral, caracterizada por empleos de baja remuneración, escasa calificación y una alta dependencia de la estacionalidad de los fines de semana.

Asimismo, en el plano sociocultural, la búsqueda de rentabilidad ha propiciado lo que MacCannell (1973) denomina una "autenticidad escenificada". El patrimonio inmaterial, las festividades y las tradiciones religiosas han sido modificados y mercantilizados para el consumo del visitante. Este proceso de escenificación arquitectónica y espacial altera el tejido comunitario, encarece el costo de la vivienda y de los productos básicos -detonando dinámicas de gentrificación y despojo (López, 2018)- y desplaza las actividades cotidianas de los residentes, vulnerando la gobernanza y el control local del territorio.

Al incorporar los indicadores específicos de Dwyer y Kim (2003), la contradicción del programa se vuelve aún más crítica en la dimensión de Recursos Creados e Infraestructura. El PPM estipula el remozamiento y la inyección de capital para embellecer los pueblos; no obstante, los resultados demuestran la consolidación de un "turismo de fachada". Como argumentan Núñez y Ettinger (2020), la inversión pública se concentra obsesivamente en el polígono central o la Zona de Monumentos Históricos con la finalidad de mantener una estética atractiva para el excursionista. Esta priorización presupuestal segrega el espacio urbano, pues los ayuntamientos desatienden de forma crónica las carencias de infraestructura básica (como redes de agua potable, drenaje, pavimentación y recolección de residuos) en las periferias y colonias populares donde habita la fuerza de trabajo local.

Finalmente, el fin ulterior de la competitividad planteado por Dwyer y Kim (2003) -la Prosperidad Socioeconómica y el Bienestar Social- se torna ilusorio dentro del PPM. El programa ha condicionado la entrega del nombramiento al cumplimiento de agendas ambientales (como la Agenda 21) y estándares de competitividad internacional; sin embargo,

el Estado mexicano delegó estas cargas operativas y burocráticas a administraciones municipales que históricamente operan bajo altos índices de marginación y con presupuestos sumamente limitados (García & Guerrero, 2014). Por lo tanto, el PPM incumple la premisa central de la CT sostenible: un destino no puede considerarse competitivamente exitoso si el desarrollo de su actividad comercial se edifica sobre la marginación, la exclusión y el detrimento de la calidad de vida de sus propios habitantes.

Tabla 1

Matriz de contraste entre la realidad del PPM y las categorías de Competitividad Turística.

Modelo Teórico	**Dimensión Indicador Específico**	**Discurso / Intencionalidad del PPM**	**Resultados Reales en el Territorio (Contraste Crítico)**
Ritchie & Crouch (2003)	Ventaja Comparativa vs. Ventaja Competitiva	Convertir los atributos simbólicos, leyendas e historia local en un producto turístico de gran singularidad y valor agregado.	El programa opera bajo un enfoque estático de dotación de recursos coloniales. Al masificar la marca a 177 pueblos, se ha estancado en su ciclo de vida al carecer de estrategias de gestión que añadan valor real e innovación a largo plazo.
	Sostenibilidad Económica	Dinamizar la economía, atraer flujos de inversión, generar empleo local y propiciar una derrama uniforme para la comunidad.	Los beneficios se concentran en un sector empresarial reducido y en hoteleros foráneos. Para los residentes locales, se traducen en empleos precarios de baja remuneración, baja calificación y alta estacionalidad.
	Sostenibilidad Sociocultural	Preservar las tradiciones, la identidad local y el patrimonio arquitectónico como fuentes de orgullo y cohesión comunitaria.	Se genera una "autenticidad escenificada" y artificial para el consumo del turista. Esto encarece el costo de la vida (gentrificación), privatiza espacios comunitarios y

			desplaza las dinámicas cotidianas de los residentes.
Dwyer & Kim (2003)	Recursos Creados e Infraestructura del Destino	Inyectar recursos federales y municipales para la mejora integral de la imagen urbana, conectividad y habitabilidad local.	"Turismo de fachada". El gasto público se concentra de manera obsesiva en la Zona de Monumentos Históricos para la estética visible al turista, desatendiendo los servicios básicos (agua, drenaje) de las periferias locales (Núñez & Ettinger, 2020).
	Factores de Soporte y Condiciones del Entorno	Fortalecer las finanzas y la capacidad operativa de los ayuntamientos mediante una sólida coordinación interinstitucional (14 dependencias).	El programa impone severas cargas burocráticas y operativas (ej. Agenda 21) a municipios con presupuestos mínimos y altos índices de marginación, debilitando su autonomía y capacidad financiera real (García & Guerrero, 2014).
	Gestión del Destino (Marketing vs. Planificación)	Posicionar el sello como marca competitiva en el mercado mediante plataformas de diagnóstico técnico y Agendas de Competitividad.	Aunque se estructuraron diagnósticos locales, la falta de transversalidad y la opacidad presupuestal de la SECTUR redujo las Agendas de Competitividad a esfuerzos cosméticos aislados, supeditados a la discrecionalidad política.
	Prosperidad Socioeconómica (Fin Ulterior de la CT)	Elevar la productividad global del municipio, generar riqueza distribuida y mejorar de forma integral la	La competitividad se torna unilateral e ilusoria. Al aislar el crecimiento comercial de las necesidades humanas básicas de la población nativa, el PPM incumple la premisa de Dwyer y Kim,

	calidad de vida de los habitantes.	pues el destino progresa macroeconómicamente pero sus residentes permanecen marginados.

Fuente: elaboración propia

Conclusión

A un cuarto de siglo de su implementación formal, el Programa Pueblos Mágicos de México representa una paradoja estructural dentro de las políticas de competitividad turística del Estado. Si se evalúa estrictamente desde un enfoque económico e institucional tradicional basado de forma exclusiva en la oferta y la mercadotecnia, el programa exhibe indicadores de éxito comercial notables. Ha logrado consolidar una marca país con un posicionamiento sumamente sólido en el mercado nacional, ha generado flujos constantes y crecientes de turismo doméstico hacia el interior del territorio y ha rescatado la infraestructura estética de más de un centenar de centros históricos coloniales, insertando a pequeñas localidades en circuitos globales de valor.

Sin embargo, al contrastar críticamente el PPM con los marcos teóricos contemporáneos de la Competitividad Turística (CT) desarrollados por Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003) -los cuales sitúan invariablemente el bienestar integral de los residentes y la sostenibilidad estructural como los fines últimos y legítimos de cualquier destino competitivamente exitoso-, el programa evidencia fallas de origen y deficiencias operativas de carácter crítico. La competitividad generada ha sido centralizada, unilateral y profundamente asimétrica. Al priorizar la explotación pasiva de la "ventaja comparativa" heredada y el diseño de un "turismo de fachada" o "autenticidad escenificada" para el consumo del excursionista, el Estado mexicano ha relegado la creación de ventajas competitivas dinámicas fundadas en la innovación, la capacitación profesional y la resiliencia comunitaria.

Esta desconexión entre el discurso del éxito institucional y la realidad empírica en el territorio desencadena fenómenos nocivos que fracturan la viabilidad del destino a mediano y largo plazo. La concentración obsesiva de los recursos públicos en las Zonas de Monumentos

Históricos ha institucionalizado prácticas de segregación y fragmentación urbana, desatendiendo de manera crónica el déficit de servicios e infraestructura básica (agua potable, drenaje, seguridad) en las periferias populares donde habita la fuerza laboral local. Asimismo, la precarización y alta estacionalidad del empleo, sumadas a los procesos de gentrificación, encarecimiento del costo de vida y mercantilización cultural, demuestran que el crecimiento de la actividad turística bajo este esquema no se traduce automáticamente en desarrollo social, sino en la acumulación asimétrica de la riqueza en élites empresariales selectas e inversionistas foráneos.

Finalmente, el análisis de los mecanismos de control revela una alarmante contradicción normativa: se imponen severas cargas burocráticas y agendas ambientales internacionales a administraciones municipales que históricamente operan bajo condiciones de marginación social y severa insuficiencia presupuestal.

Por lo tanto, la competitividad del PPM se torna unilateral e ilusoria al aislar el crecimiento comercial de las necesidades humanas básicas de la población nativa. Para que el programa transite hacia una verdadera sostenibilidad en las próximas décadas, el Estado mexicano debe reorientar de manera urgente sus políticas públicas sectoriales: la obtención y mantenimiento del sello "Mágico" debe dejar de ser considerado un fin cosmético intermedio de mercadotecnia, y transformarse en una estrategia transversal de ordenamiento territorial orientada, en primera instancia, a asegurar la sostenibilidad estructural, la gobernanza interna y la prosperidad socioeconómica real de las comunidades receptoras.

Referencias

Andrades, L., & Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360-376.

Añorve-Fonseca, N. N., Agatón-Lorenzo, D., Añorve-Fonseca, J. M., & Cruz-Vicente, M. Á. (2019). Diagnóstico al pueblo mágico de Taxco de Alarcón en el periodo de 1975-2018, mediante la teoría del ciclo de vida de un área turística. *Foro de Estudios sobre Guerrero*, 8(1), 373–381.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3a ed.). Ediciones Akal.

Barroso, M. de la O., & Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos del litoral: El caso de Huelva. *Estudios Turísticos*, (168), 119-142.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Enríquez Acosta, J. Á., & Vargas Ochoa, R. Y. (2021). El estudio de los Pueblos Mágicos. Una revisión a casi 20 años de la implementación del programa. *Dimensiones Turísticas*, 5(8), 9–38.

Fernández Poncela, A. M. (2016). Una revisión del Programa Pueblos Mágicos. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 10(1), 3-32.

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

García Vega, D., & Guerrero García Rojas, H. R. (2014). El programa «Pueblos Mágicos»: análisis de los resultados de una consulta local ciudadana. El caso de Cuitzeo, Michoacán, México. *Economía y Sociedad*, 18(31), 71-94.

Green, J., Smith, R., & Taylor, L. (2020). Social progress and qualitative elements in tourism destination competitiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 512-530.

Guirao, J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de la literatura. *Ene: Revista de Enfermería*, 9(2), 0-0.

Gupta, S., & Singh, A. (2019). Conceptualizing destination competitiveness: A review across economic and management disciplines. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1), 45-58.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

López Levi, L. (2018). Las territorialidades del turismo: el caso de los Pueblos Mágicos en México. *Ateliê Geográfico*, 12(1), 6-24.

MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *The American Journal of Sociology*, 79(3), 589-603.

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.

Monfort, V. M. (1999). Competitividad y ciclo de vida de los destinos turísticos. *Papers de Turisme*, (25), 105-124.

Núñez Camarena, G. M., & Ettinger Mc Enulty, C. (2020). La transformación de un territorio cultural: El desarrollo de los Pueblos Mágicos en México: Pátzcuaro como caso de estudio. *Revista Urbano*, 23(41), 40-57.

Orta, M. (2005). Ventaja competitiva dinámica aplicada al turismo cultural de interior. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 14(2), 145-162.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.

Rosado Varela, Á. A., & Medina Argueta, G. (2014). Ciclo de vida turístico de Bacalar, Pueblo Mágico, Quintana Roo. *Teoría y Praxis*, (15), 96–120.

Shaadi Rodríguez, R. M., Pulido Fernández, J. I., & Rodríguez Herrera, I. M. (2018). La consolidación turística en los territorios que conforman el Programa Pueblos Mágicos (México): Un análisis de sus estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, (15), 1-33.

Velázquez García, M. A. (2013). La formulación de las políticas públicas de turismo en México: El caso del programa federal “Pueblos Mágicos” 2001-2012. *Diálogos Latinoamericanos*, (21), 89-110.



Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima