

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**  
ISSN en línea: 2789-3855, 2026

## **Elementos de competitividad urbana en el municipio de Querétaro: una lectura política**

Elements of urban competitiveness in the municipality of Querétaro:  
a political perspective

**Juan Alberto Solís Lozano**

solislozanojuanalberto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5429-9616>  
Universidad Autónoma de Querétaro  
México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5651>

**Artículo recibido:** 04 de diciembre de 2025.  
**Aceptado para publicación:** 09 de abril de 2026.  
**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**LATAM**  
Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5651>

## Elementos de competitividad urbana en el municipio de Querétaro: una lectura política

Elements of urban competitiveness in the municipality of Querétaro: a political perspective

**Juan Alberto Solís Lozano**

[solislozanojuanalberto@gmail.com](mailto:solislozanojuanalberto@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5429-9616>

Universidad Autónoma de Querétaro

México

Artículo recibido: 04 de diciembre de 2026. Aceptado para publicación: 09 de abril de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

La competitividad es una estrategia política y en función de cómo las ciudades desarrollan su modelo productivo para alcanzar un desarrollo económico y social. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los elementos de la competitividad urbana desde la postura política y los instrumentos de política pública implementados en la ciudad de Querétaro, considerando los periodos 2018–2021, 2021–2024 y 2024–2027. El estudio se desarrolló a partir de la recolección de datos secundarios, mediante la revisión de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) y los boletines del Índice de Competitividad Urbana, a través de un análisis de contenido expresado en nubes de palabras. Los resultados indican que la política seguida en la ciudad de Querétaro ha sido consistente con la ideología y los objetivos del partido que ha gobernado durante el periodo de análisis, manteniendo la competitividad como un eje estratégico, acompañado y reforzado por la seguridad. No obstante, permanece pendiente el abordaje de temas como el medio ambiente. La investigación concluye que resulta importante continuar observando y analizando el periodo 2024–2027, correspondiente a la fase de cierre del ciclo de competitividad, dado que para este estudio dicho periodo se mantiene aún en un proceso de carácter prospectivo.


*Palabras clave:* gobierno, índice de competitividad urbana, política pública, planes municipales de competitividad

### Abstract

Competitiveness is a political strategy and is shaped by how cities develop their productive models to achieve economic and social development. This research aimed to analyze the elements of urban competitiveness from a political perspective and through the public policy instruments implemented in the city of Querétaro, considering the periods 2018–2021, 2021–2024, and 2024–2027. The study was conducted through the collection of secondary data, based on a review of the Municipal Development Plans (MDPs) and the Urban Competitiveness Index reports, using a content analysis expressed through word clouds. The results indicate that the policies implemented in the city of Querétaro have been consistent with the ideology and objectives of the political party in power during the period under analysis, maintaining competitiveness as a strategic axis, supported and reinforced by security policies. However, issues related to the environment remain insufficiently addressed. The research concludes that it is important to continue observing and analyzing the 2024–2027 period,

corresponding to the closing phase of the competitiveness cycle, as this period remains prospective for the purposes of this study.

*Keywords:* government, urban competitiveness index; public policy, municipal competitiveness plans

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Solís Lozano, J. A. (2026). Elementos de competitividad urbana en el municipio de Querétaro: una lectura política. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 559 – 574. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5651>

## INTRODUCCIÓN

La competitividad en las ciudades es fundamental para el desarrollo económico y aumentar la capacidad productiva de las urbes. Esta visión se vincula con un entramado eminentemente productivo y de corte neoliberal, que actualmente las ciudades adoptan y consolidan a través de políticas públicas y programas de desarrollo económico y social (Albuquerque Llorens, 2004). No obstante, también existe una perspectiva que trasciende esta lógica y que concibe la competitividad desde el ámbito social, entendiendo que esta debe desarrollarse a partir de una visión rectora e integradora de diversos sectores, incluida la ciudadanía como promotora de cambio e innovación (Arocena & Sutz, 2021).

El objeto de esta investigación es analizar, de manera exploratoria, los elementos que componen la competitividad urbana en el municipio de Querétaro, a partir de una lectura crítica de cómo esta se ha venido desarrollando mediante los instrumentos públicos y la política pública. En este sentido, la investigación aborda el fenómeno de la competitividad considerando que Querétaro es uno de los estados más competitivos del país y que, en consecuencia, su ciudad y diversas localidades han experimentado procesos de transformación relevantes.

Una de las preguntas fundamentales que orienta el estudio es identificar cuáles son los elementos que integran la competitividad urbana en el municipio de Querétaro y cómo estos se han desarrollado desde una visión política a lo largo de tres periodos de análisis: 2018–2021, 2021–2024 y 2024–2027, considerando que este último aún no ha concluido su proceso de ejecución. Asimismo, la investigación aporta al debate sobre el significado de la competitividad en términos urbanos y sobre cómo esta puede abordarse estratégicamente desde múltiples sectores, sin dejar de lado las dimensiones ambiental y social. En este sentido, el estudio presenta un factor diferenciador al de Solís Lozano et al. (2022), al sustentarse en un enfoque reflexivo y exploratorio, basado en un análisis cualitativo de carácter inductivo.

Desde una perspectiva temática, se plantea que la competitividad en la ciudad de Querétaro constituye un entramado de múltiples sectores que converge en agendas conjuntas para adaptar la ciudad a un contexto global competitivo, dentro de un país en vías de desarrollo y con un proceso continuo de industrialización. Este enfoque también se enmarca en una visión política, ya que los tres Planes Municipales de Desarrollo (PMD) analizados, correspondientes a los periodos 2018–2021, 2021–2024 y 2024–2027, posicionan la competitividad como un eje central de la acción gubernamental y configuran una agenda de gobierno basada en estrategias orientadas a su fortalecimiento y el camino y trabajo colectivo con los empresarios.

Dichas estrategias se centran principalmente en la sustentabilidad, el impulso social derivado de la participación del sector privado, la digitalización de los procesos, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de la infraestructura, con el propósito de consolidar a la ciudad de Querétaro como un polo estratégico de inversión a nivel nacional e internacional. A partir de ello, se define como objetivo de la investigación el análisis de los elementos de la competitividad urbana desde la postura política y los instrumentos de política pública implementados en la ciudad de Querétaro, considerando los periodos 2018–2021, 2021–2024 y 2024–2027.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque exploratorio-inductivo y una aproximación comparativa a partir de algunos puntos de contacto, es decir, de aquellos elementos que, según el análisis, resultan comunes.

### **El diseño metodológico de la investigación**

La información de fuentes secundarias, se basa en el análisis de tres PMD, en los cuales se examina la competitividad como un elemento clave y estratégico del desarrollo económico en la ciudad de Querétaro. Asimismo, hubo un análisis de los informes del Índice de Competitividad Urbana (ICU). Esto se llevó a cabo, como una forma de validación de la investigación.

### **La zona de estudio**

Fue seleccionada a partir de investigaciones recientes que señalan a Querétaro como un área de alta importancia económica y como un polo estratégico de inversión tanto para el Estado de México como para la Federación Mexicana. Además se escogieron los periódicos de análisis porque autores como Ynzunza-Cortés & Izar-Landeta, (2016) y Cerroblanco-Vazquez et al., (2025) sostienen que desde el año 2014, la ciudad de Querétaro empezó un camino de consolidación al nivel competitivo y productivo. Esto motivó la elección de la ciudad de Querétaro como objeto de análisis, además del interés y desarrollo académico del investigador en esta región. De igual manera, se reconoce que la ciudad Querétaro ha adquirido relevancia en términos de conectividad entre el centro y el norte del país, lo que impulsa una dinámica de desarrollo vinculada con la frontera norte de los Estados Unidos y con el centro del país, particularmente a través de la manufactura y la industria (Estrella, 2025).

### **El análisis de la información**

Se desarrolló a partir de una serie de etapas. En primer lugar, se recopilaron los tres Planes Municipales de Desarrollo. En segundo lugar, se realizó una lectura y análisis preliminar de los documentos con el objetivo de explorar la presencia de la competitividad o de elementos asociados a esta como eje estratégico. En una tercera etapa, los tres documentos fueron incorporados al software ATLAS.ti, donde se elaboró una nube de conceptos para observar la intensidad de los conceptos y realizar un análisis de contenido, considerando que el tamaño de las palabras refleja su relevancia dentro del texto o discurso, de acuerdo con lo planteado por Covarrubias Melgar et al. (2022). La cuarta etapa, a cada Plan Municipal de Desarrollo se le identificaron nueve conceptos clave para su análisis comparativo. En el caso del último plan analizado, se optó por la elaboración de una red semántica con el fin de diversificar la presentación de los resultados.

### **Plausibilidad del estudio**

Se utilizó la triangulación teórica como estrategia central, contrastando los hallazgos con distintos autores que permitieran sustentar los argumentos desarrollados en la investigación. En este sentido, la competitividad se enmarca principalmente y de forma a posteriori en el enfoque Barney et al. (2021), donde se retoma desde los antecedentes teóricos, lo que permitió interpretar y teorizar los resultados a partir del diálogo con otros autores relevantes.

## Validación del estudio

Se realizó mediante la revisión del Índice de Competitividad Urbana (ICU) correspondiente al periodo 2018–2025, ya que este intervalo temporal enmarca los tres PMD analizados. A partir de esta revisión se construyeron dos matrices.

La primera matriz tuvo un carácter comparativo y buscó, más que establecer contrastes estrictos, aproximarse a los puntos de contacto existentes entre el discurso político y las agendas públicas. Para ello, se utilizaron los subíndices que conforman el ICU <https://imco.org.mx/indices/urbano>.

La segunda matriz, posteriormente, responde a la lógica similar, manteniendo al ICU como factor clave de análisis. Se representan cualitativamente los subíndices de competitividad urbana, debido a que no se contó con información cuantitativa detallada, sino con una escala tipo Likert (Figura 1). Con este procedimiento se buscó garantizar la consistencia no sólo teórica, sino también empírica de la investigación.

### Figura 1

*Escala de evaluación del Índice de Competitividad Urbana (ICU)*



**Fuente:** se extrajo directamente de la información obtenida del Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO2026), <https://imco.org.mx/indices/>

## DESARROLLO

La competitividad, en la investigación de Barney (1991), asume que existen roles específicos que deben cumplir el gobierno, la sociedad civil y, especialmente, las empresas. En este sentido, la competitividad no es únicamente un concepto de carácter empresarial, sino que debe construirse y desarrollarse desde la política empresarial y pública. De ahí que la visión planteada por Barahona et al. (2023), contribuya a elevar los niveles de competitividad, al proponer una perspectiva basada en la integración de sectores, incorporando a la sociedad como un determinante clave para alcanzar un modelo de desarrollo económico.

Esta postura también coincide con los planteamientos de Solís Lozano et al. (2022), quien sostiene que la competitividad no puede ser exclusiva de un solo sector, sino que debe responder a una integración

intersectorial y a una agenda programática de carácter económico, orientada a la superación de las desigualdades y, por ende, a la generación de impactos sociales. Dicha visión se encuentra alineada con lo establecido por Barney et al. (2021), respecto a la forma de concebir la competitividad, ya que no puede entenderse únicamente a partir de la innovación, los productos o la transferencia tecnológica, sino que debe integrar las necesidades sociales. Asimismo, desde el ámbito público y gubernamental, como plantea Benítez Codas (2012), se deben atender problemáticas que benefician tanto al sector empresarial como a la ciudadanía.

No obstante, existe un elemento de contraste, ya que, desde una perspectiva más operativa y alejada del plano teórico, la competitividad tiende a reducirse a factores orientados a favorecer la inversión extranjera y nacional, impulsar la innovación empresarial, mantener el equilibrio entre oferta y demanda y, con base en estos indicadores económicos, generar nuevos nichos de mercado, fortalecer el comercio y promover productos y servicios innovadores o con factores diferenciadores. Desde esta visión, más cercana al enfoque neoliberal, Brandon plantea que la competitividad debe entenderse como una variable de gestión interna dentro de las empresas (Benítez Codas 2012; Flórez Laiseca y Vallejo Quintero, 2025).

## **RESULTADOS**

En este análisis se exploraron los puntos de contacto entre los tres aspectos que se desarrollan en los diferentes Planes Municipales de Desarrollo del municipio de Querétaro durante los periodos comprendidos entre 2018- 2021, 2021-2024 y 2024-2027. Dichoperiodo, plantea retos de la competitividad de forma prospectiva. Hubo elementos identificados, que están estrechamente articulados a la ideología de gobierno en los tres periodos de análisis, los cuales se mantienen conectados por una misma ideología política y por una forma específica de gobernanza y gobernabilidad de la ciudad.

Esto, a su vez, permitió evidenciar una concatenación de las ideas políticas en torno a la competitividad urbana, así como de las rutas y estrategias que se consideran necesarias para su desarrollo. Los propios PMD funcionaron como una ruta orientadora, ya que articularon acciones programáticas a través de ejes temáticos y líneas de acción de interés público, dirigidas a la intervención en determinados sectores sociales y económicos.

En este sentido, se identifica un interés común en los tres gobiernos y en los tres planes de desarrollo analizados, el cual se relaciona con la capacidad de respuesta de la ciudad para adaptarse a procesos de innovación que surgen en su trayectoria de ser una ciudad atractiva para la inversión extranjera y con el objetivo de fortalecer la competitividad, el crecimiento y el desarrollo económico, todo ello enmarcado en un contexto de seguridad. Vale decir, que estos hallazgos encuentran dimetralidades con el estudio de Rodríguez Calzadía, y Bass Zavala (2022), porque se busca relacionar el sistema político y la forma de operar la competitividad.

Asimismo, en este análisis exploratorio se identificaron seis aspectos que conforman el cuerpo estructural del Plan de Desarrollo Municipal, los cuales no solo permiten atender el objeto de estudio —el índice de competitividad urbana y su relación con el municipio de Querétaro—, también evidencian un contexto político caracterizado por capacidades institucionales para actuar desde una determinada ideología y una concepción específica de ciudad. Esta visión política orienta la manera en que se proyecta el desarrollo urbano y económico, con el propósito de alcanzar mayores niveles de competitividad.

### **Aspecto claves de los PMD (2018-2021), (2021-2024) y (2024-2027)**

Los puntos de contacto o aspectos clave de los PMD. El primero es la continuidad de las agendas públicas en los tres periodos analizados, donde el partido que gobernó ha desarrollado una ruta basada en la consistencia del discurso político, orientada a posicionar la competitividad de la ciudad de Querétaro a un nivel de reconocimiento nacional y, eventualmente, internacional.

El segundo punto de contacto, tiene que ver con la seguridad. Se trata de un estado donde la ciudadanía percibe, en un 55 %, con altos niveles de seguridad, según datos del Municipio de Querétaro (2025). Ha permitido que el capital extranjero perciba a la ciudad como una urbe capacitada para soportar la creación de parques industriales y la instauración de nuevos capitales, al ofrecer garantías en un contexto nacional donde prevalecen problemáticas relacionadas con la inseguridad. El tercero, es el fortalecimiento institucional. En los tres PDM se asocia este concepto como un facilitador para la toma de decisiones, la construcción de políticas públicas y su monitoreo. Esto, a su vez, allanó el camino para que la competitividad se traduzca en materia de política pública.

Cuarto, el enfoque de los derechos humanos y sociales está presente en los tres PDM, los cuales proponen continuar con el respeto a las identidades y a la interculturalidad existente en la ciudad, dado que Querétaro es receptora de personas que han migrado desde otros estados y países, con distintas características identitarias como la lengua y el credo. Esto amplía el panorama cultural y posiciona a la ciudad de Querétaro como un crisol de culturas, lo cual, a su vez, fortalece y favorece la competitividad. Asimismo, se contempla la existencia de programas sociales en materia de educación y salud. Quito, en los tres PDM también se otorga prioridad a la dinamización del mercado, tanto a nivel nacional como global, como una estrategia de desarrollo económico que se materializa en competitividad frente a otras ciudades de la Federación Mexicana e incluso del contexto latinoamericano. Esto contribuye a que Querétaro se proyecte como una ciudad propicia para la inversión, el crecimiento empresarial y el aseguramiento de agua y energía.

Sexto, la modernización de la ciudad, concebida casi como una respuesta contingente. Desde esta perspectiva, tanto el gobierno estatal como el municipal realizan esfuerzos para contar con una ciudad equipada en infraestructura y tecnología para el monitoreo de la seguridad, así como para el establecimiento de alianzas entre diversos sectores que permitan modernizar el sistema de transporte. Finalmente, el séptimo punto; se relaciona con la intersectorialidad, entendida como la búsqueda de la articulación de acciones, ideas y propuestas para el desarrollo del libre mercado.

Una vez realizado el proceso interpretativo, se procedió a una exploración conceptual a través del software Atlas.ti, a partir de la cual se produjeron nueve conceptos con el fin de validar si dichos puntos de contacto se encuentran presentes dentro del discurso (Figura 2). De esta forma, el análisis se presenta como un elemento de validación.





**Fuente:** elaboración propia, con información obtenida en los PMD, 2021-2024. La información fue procesada en Atlas.Ti.

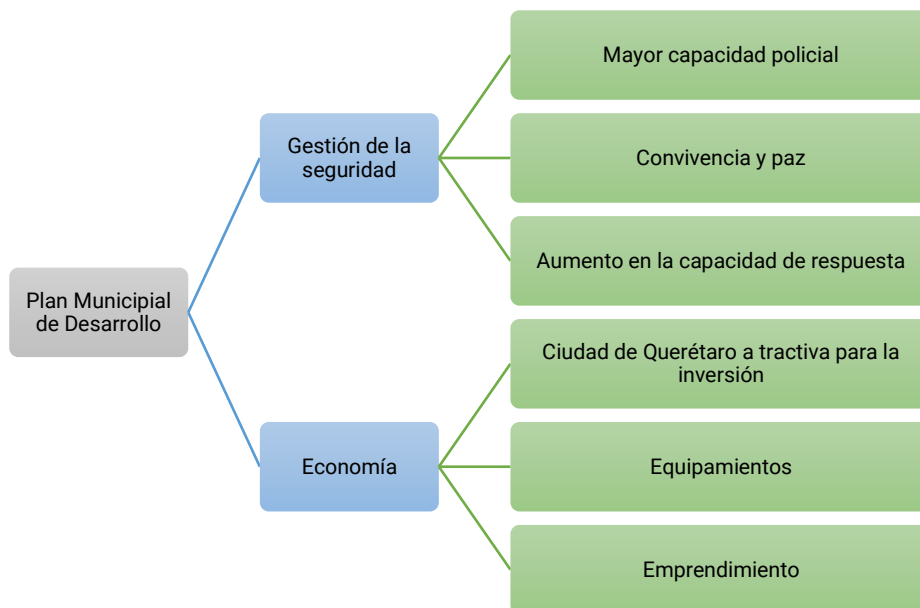
Para este periodo es importante señalar la aparición de palabras como programas, población, acciones, fortalecimiento, plan y derechos. Al conjuntar este cuerpo de conceptos, se obtiene un elemento fundamental para comprender cómo se está operando la política pública con el fin de que la competitividad urbana del estado y de la ciudad de Querétaro conduzca a la generación de impactos sociales. Asimismo, y aproximado a lo planteado por Ynzunza-Cortés & Izar-Landeta (2016), aparece la sostenibilidad como un factor diferenciador frente a los otros dos PDM 2021-2025, lo cual refleja un compromiso tanto con la ciudadanía como con la competitividad del sector empresarial para lograr una ciudad sostenible.

### Exploración del PMD 2024-2027

Con base en la figura, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2024–2027 evidencia factores y pilares relevantes como la economía y la visión política del gobierno, los cuales deben estar articulados y compaginados para el diseño y la implementación de estrategias orientadas a la innovación y la competitividad (Figura 4). Esta articulación busca, sobre todo, mantener un equilibrio que favorezca la atracción de inversión y la generación de empleo, de modo que la ciudad consolide un valor agregado dentro de su modelo de desarrollo urbano y económico.

**Figura 4**

*Red semántica: puntos clave de PMD 2024-2027*



**Fuente:** elaboración propia, con información obtenida en los PMD 2025-2027. La información fue procesada en el SmartArt del paquete Office.

De tal forma que el Plan Municipal de Desarrollo, para el periodo de análisis, integra y proyecta acciones de carácter prospectivo, considerando que dicho plan aún no ha concluido, ya que el periodo de gobierno sigue en curso. En este contexto, se observa cómo la economía busca generar una creación de empleo consistente con las necesidades del mercado, al mismo tiempo que se orienta a adaptar y

equipar la ciudad, formar capital humano, construir vías y promover infraestructura. Todo ello se articula como un medio para impulsar la competitividad urbana, entendida como un objetivo central del desarrollo. Asimismo, esta competitividad se gestiona a través del plan de seguridad propuesto por Ramírez Martínez (2024), en el cual se prioriza la convivencia, la paz y la resolución de conflictos de manera institucional. De este modo, se busca que el empresario que invierte en Querétaro no perciba la competitividad únicamente como un discurso político, sino como un elemento con sustento real en los indicadores de seguridad.

### Comparativos de los PMD

La presente tabla evidencia una continuidad progresiva y una evolución en las prioridades políticas de las tres administraciones, reflejadas en los respectivos PMD del municipio de Querétaro (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Matriz de contacto de los PMD*

Índice	PDM (2018-2021)	PDM (2021-2024)	PDM (2024-2027)
Infraestructura	Eficiencia en el transporte. Saneamiento básico.	Agua potable. Abastecimiento hídrico. Parques industriales.	Mejoramiento vial. Energías alternativas.
Seguridad	Fortalecimiento del sistema policial.	Seguridad especializada. Video cámaras.	Apunta a mejorar la convivencia
Derecho	Defensa de los Derechos Humanos.	Defensa de los Derechos Humanos.	Defensa de los Derechos Humanos.
Ambiente	Promover la cultura ambiental. Compromiso con la creación de una línea base de trabajo ambiental.	Manejo responsable del agua.	Agua y sustentabilidad ambiental de la ciudad.
Sociedad	Garantizar la participación ciudadana.	Reducción de la pobreza. Reducción de la discriminación.	Garantizar el acceso al empleo digno.
Sistema Político	Aumentar la transparencia	Transversalizar el desarrollo sostenible	Mayor control y fiscalización de la gestión pública.
Economía	Integración de sectores económicos.	Impulso de empresas pequeñas y familiares. Emprendimiento.	Nearshoring.
Sistema de Gobierno	Reducción de la burocracia.	Agenda de gobierno verde.	Una gestión pública sostenible.
Relaciones internacionales	Aumentar la cooperación internacional.	El municipio de Querétaro como atractivo para la inversión.	El municipio de Querétaro como atractivo para la inversión.
Mercados	Apertura de nuevos negocios	Crear corredores logísticos y aumentar la capacidad operativa de los parques industriales.	Aumentar el desarrollo rural.
Innovación	Inversión en investigación para el desarrollo de tecnología	Adaptar la ciudad a las nuevas tecnologías.	Transitar a la digitalización
Competitividad	Escenario propicio para la inversión extranjera a través	Fortalecimiento del aparato productivo	Modernización de la ciudad.

	de la política pública de seguridad.		
--	--------------------------------------	--	--

**Fuente:** elaboración propia con información obtenida de los PMD

Entre los principales elementos se identifica, en primer lugar, la continuidad estratégica, donde la competitividad aparece como un factor central para posicionar a la ciudad de Querétaro como un espacio atractivo para la inversión, algo que se valida con Calderón López & Rodríguez Romano (2025). La competitividad urbana, presente en los tres planes, responde a una lógica de gobierno y desarrollo sostenible, aunque este último concepto se fortalece de manera clara a partir del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027.

Asimismo, se observaron elementos estratégicos que se mantienen a lo largo del tiempo, como la infraestructura, entendida como un proceso continuo de adaptación de la ciudad para hacerla cada vez más competitiva y con mayores condiciones para atraer empresas extranjeras. La seguridad ocupa un lugar central tanto en el discurso político como en la operación del modelo económico adoptado a un contexto empresarial, ya que su fortalecimiento permite proyectar una imagen de ciudad confiable, en un entorno donde la seguridad se vuelve un componente clave de la competitividad urbana.

En materia ambiental, se plantea una gestión basada en la cultura ambiental y la sostenibilidad; no obstante, persiste el reto del manejo del agua. En el ámbito social, la participación ciudadana se concibe como un elemento estratégico que refuerza los esfuerzos por consolidar a la ciudad de Querétaro como una urbe competitiva, mediante la reducción de la pobreza y la promoción del empleo digno.

En cuanto al gobierno y la política, se observó una gestión coherente con el discurso político que ha prevalecido durante los tres periodos analizados. En los ámbitos de mercados y economía, la competitividad urbana se apoya en la continuidad de estrategias asociadas al nearshoring y a la atención de las necesidades del mercado. Todo ello permite identificar que la competitividad sigue una lógica acumulativa dentro de los Planes de Desarrollo Municipal, donde la gestión estratégica gubernamental se sustenta en la innovación como un requisito fundamental, orientado a la incorporación de mayores niveles de tecnología.

### Índice de Competitividad

La Tabla 2 refleja cómo los subíndices que componen el Índice de Competitividad Urbana evolucionan a lo largo del tiempo en correspondencia con los Planes Municipales de Desarrollo en el Municipio de Querétaro. Se observa una tendencia general en la que, durante el periodo 2018–2021, la calificación global se mantiene en un nivel medio alto; posteriormente, en 2022–2024, asciende a un nivel alto, y en 2025 presenta una ligera disminución nuevamente a media alta. Esta variación sugiere que el comportamiento del índice puede ser dinámico y volátil, influido por factores contextuales y de gestión.

**Tabla 2**

*Histórico de subíndices del Indicador de Competitividad Urbana*

Subíndice	2018	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Infraestructura	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Media Alta	No aplica	No aplica
Derecho	Medio Baja	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Baja	Media Alta	Media Alta
Ambiente	Alto	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Baja	Media Alta
Sociedad	Media Alta	Media Baja	Media Baja	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta
Política	Medio Baja	Media Alta	Media Alta	Baja	Media Alta	Muy Alta	Media Alta
Gobierno	Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Alta	Media Alta	Alta
Mercados	Alta	Media Alta	Media Alta	Alta	Alta	Alta	Media Alta
Economía	Alta	Alta	Alta	Media Alta	Alta	Alta	Media Alta
Precursores	Medio Baja	Media Alta	Media Alta	Alta	No aplica	Media Alta	No aplica
Relaciones internacionales	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta	Media Alta	No aplica
Innovación	Medio Baja	Media Alta	Medio Baja	Alta	Media Alta	Alta	Media Alta
Calificación general	Medio Alta	Medio Alta	Medio Alta	Alta	Alta	Alta	Media Alta

**Fuente:** elaboración propia con información compilada de (Instituto Mexicano de Competitividad, 2026) <https://imco.org.mx/indices/>

En materia de infraestructura, no fue posible contar con información completa para todos los años, ya que en la revisión de los informes del ICU este subíndice no fue evaluado de manera sistemática. Esta carencia impidió realizar una comparación longitudinal precisa. No obstante, el dato disponible muestra un desempeño favorable y, además, en los PDM se evidencia que la infraestructura constituye una prioridad estratégica para el desarrollo urbano del municipio. Respecto al subíndice de derecho, se identificaron algunas variaciones a lo largo de los periodos; sin embargo, el comportamiento general es consistente y relativamente estable, lo que indica que la ciudad mantiene un énfasis sostenido en el fortalecimiento de los marcos normativos y, particularmente, en la salvaguarda de los derechos humanos.

En el ámbito ambiental, el desempeño se ha mantenido mayoritariamente en un nivel medio alto. Aun así, persisten retos que requieren ser analizados desde otras aristas, especialmente aquellos relacionados con el desarrollo urbano y el suministro de agua. Si bien existe un posicionamiento favorable, emergen desafíos relevantes como el cambio de uso de suelo y el acceso equitativo al recurso hídrico para la población. En cuanto al componente social, el subíndice presentó oscilaciones en un nivel medio. No obstante, se observa que las políticas sociales comienzan a reflejar resultados potencialmente positivos, lo que sugiere avances graduales en este ámbito, aunque aún insuficientes para una transformación estructural.

En los subíndices de política y gobierno, se aprecia una clara orientación hacia el fortalecimiento institucional, aspecto ampliamente enfatizado en los PDM. En los últimos años, el desempeño político alcanzó niveles altos, lo que se percibe como una mayor percepción de transparencia, capacidad de ejecución y gobernanza en la gestión pública. Por su parte, los mercados y la economía se consolidan como pilares sólidos dentro del modelo de desarrollo municipal. Particularmente la ciudad de Querétaro, se posiciona de manera destacada en términos de competitividad y atracción de inversión, especialmente para empresas transnacionales, lo que refuerza su papel estratégico en el contexto nacional e internacional. En el subíndice de precursores, se observan cambios y variaciones a lo largo del periodo, lo cual puede interpretarse como una reorganización del modelo económico, orientada a reforzar la competitividad urbana.

En lo relativo a las relaciones internacionales, se mantiene una tendencia consistente, hallazgo que está en consonancia con García López (2025). La estrategia gubernamental y programática busca posicionar a la ciudad de Querétaro como un punto estratégico de desarrollo del país y el ámbito latinoamericano. En conjunto, los resultados muestran una gobernanza orientada al fortalecimiento de la economía y los mercados, entendidos como factores estructurales del desarrollo económico, así como un esfuerzo por sostener componentes sociales que, a largo plazo, han sido prospectados en los Planes de Municipales de Desarrollo en el municipio de Querétaro. No obstante, persisten desafíos relevantes, particularmente en torno a la reducción de la desigualdad y la pobreza en ciertos sectores de la ciudad, así como en la integración efectiva de las poblaciones marginadas al modelo económico dominante.

### **CONCLUSIÓN**

La investigación cumplió con su objetivo principal y da respuesta a la pregunta de investigación. No obstante, resulta necesario continuar profundizando en el análisis del comportamiento de la competitividad durante el periodo 2026–2027, etapa que corresponde a la fase final del gobierno municipal. La competitividad plantea importantes retos y desafíos en materia de desarrollo social y medio ambiente, los cuales deben analizarse a la luz de datos empíricos concretos que permitan comprender cómo se están subsanando las desigualdades sociales derivadas del crecimiento urbano y de la llegada de nuevas empresas, considerando que la competitividad debe evaluarse en función de su impacto social.

Asimismo, esta investigación se aproxima a un nivel teórico que concibe la competitividad como una construcción compleja, no limitada únicamente al sistema empresarial ni al modelo neoliberal, sino como un proceso que se materializa a través de herramientas de política pública llega al punto de consolidación, implementación y evaluación. En los tres PMD analizados se identifican consistencias significativas asociadas al nivel político y de gobierno; si bien existe una tendencia clara en la forma de gobernar la ciudad, esta se evidencia a través del análisis de la competitividad como un elemento clave y cohesionador de dichos planes.

Esto, a su vez, permite vislumbrar una orientación prospectiva sobre el tipo de ciudad que se busca construir y posicionar en términos económicos, es decir, como un polo estratégico de desarrollo, donde convergen el crecimiento económico, el bienestar social y la productividad. También se identifican elementos relevantes de la decisión política, la cual se ha centrado de manera prioritaria en la seguridad como eje rector de la gobernanza y la gobernabilidad urbana, trasladando esta lógica a la construcción de una ciudad con altos índices de competitividad, capaz de responder ante posibles amenazas a la estabilidad industrial y social.

## REFERENCIAS

- Albuquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. <https://digital.csic.es/handle/10261/10544>
- Arocena, R., & Sutz, J. (2021). Universities and social innovation for global sustainable development as seen from the south. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120399. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120399>
- Barahona, R. J., Martínez, A., & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *Prometeo Conocimiento Científico*, 3(2), e22-e22. (2021-). <https://doi.org/10.55204/pcc.v3i2.e22>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benítez Codas, M. (2025). Evolución del concepto de competitividad: de Porter a la competitividad 4.0 y sostenible (1980–2025).
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Bold Voices and New Opportunities: An Expanded Research Agenda for the Resource-Based View. *Journal of Management*, 47(7), 1677-1683. <https://doi.org/10.1177/01492063211014276>
- Calderón López, M., & Rodríguez Romano, W. A. (2025). Inteligente Emocional y Emprendimiento en los Negocios. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 1274-1293. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.911>
- Cardona Castaño, J. C. C., Rodríguez Alviso, C., Ventura Aguiluz, R. A., Cano Aguilar, A., & Topete Pozas, O. P. (2025). University Students' Perceptions of Environmental Management and Citizen Participation in Public Policies in Mexico City. *Futurity Education*, 5(2), 239-258. <https://doi.org/10.57125/FED.2025.06.25.12>
- Cardona Castaño, J. C., Topete Pozas, O. P., Ventura Aguiluz, R. A., Cano Aguilar, A., & Rodríguez Alviso, C. (2025). Participación ciudadana y gestión ambiental en las políticas públicas en Ciudad de México (México). *Revista Controversia*, (224), Article 224. <https://doi.org/10.54118/controver.vi224.1345>
- Cerroblanco-Vazquez, V., Vasco-Leal, J. F., & Contreras-Medina, D. I. (2025). Innovación y Tecnología para una Agricultura Mexicana Sostenible: Un estudio cualitativo. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 11(1), 1-15.
- Covarrubias Melgar, F., Reyes Umaña, M., Ruz Vargas, M. I., Galán Castro, E. A., & Rodríguez Herrera, A. L. (2023). Diagnóstico Urbano-Ambiental Empleando la cuenca Hidrográfica como Unidad Espacial De Análisis. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 5422-5444. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9089](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9089)
- Covarrubias Melgar, F., Rodríguez Herrera, A. L., Galán Castro, E. A., Ruz Vargas, M. I., & Reyes Umaña, M. (2022). La participación y gobernanza en la planeación urbana de Acapulco. *Regions and Cohesion*, 12(3), 110-133.
- Estrella, V. (2025, junio 10). Querétaro ocupa sexto lugar en competitividad; descendió una posición respecto al 2024. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/queretaro-ocupa-sexto-lugar-competitividad-descendio-posicion-respecto-20250610-763092.html>

Flórez- Laiseca, A. M., & Vallejo- Quintero, I. (2024). El concepto de competitividad: una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*, (29), 49-70. <https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr29/PBR-29-03.pdf>

García López, M. (2025, diciembre 18). Querétaro cierra 2025 con más de 30 mil MDP en inversión y 10,220 nuevos empleos. *Cluster Industrial*. <https://clusterindustrial.com.mx/queretaro-cierra-2025-con-mas-de-30-mil-mdp-en-inversion-y-10-220-nuevos-empleos/>

Instituto Mexicano de Competitividad. (2026). Índices de competitividad. <https://imco.org.mx/indices/>

Municipio de Querétaro. (2025, octubre 22). Incrementa percepción de seguridad en Querétaro— Municipio de Querétaro. <https://municipiodequeretaro.gob.mx/incrementa-percepcion-de-seguridad-en-queretaro/>

Ramírez Martínez, E. A. (2024). Cambios y coaliciones promotoras en la política de seguridad de Querétaro, México (2015-2023). *Estudios en Seguridad y Defensa*, 19(37), 53-76.

Rodríguez Calzadía, D. A., & Bass Zavala, S. (2022). Planeación democrática territorial y urbana en México. Un análisis a los planes nacionales de desarrollo, 1983-2019. *región Y Sociedad*, 34, e1560. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1560>

Solís Lozano, J. A., Cuellar Núñez, L., Vivanco Vargas, M., Méndez Gallegos, S. de J., & VascoLeal, J. F. V. (2022). Strategic and competitive advantages of the agricultural sector in Querétaro, Mexico. *Agro Productividad*. <https://doi.org/10.32854/agrop.v15i2.2099>

Ynzunza-Cortés, C. B., & Izar-Landeta, J. M. (2016). Estudio Exploratorio sobre Cultura de Sustentabilidad y Medio Ambiente. Una muestra de la población del Estado de Querétaro. *Conciencia Tecnológica*, (51), 25-31.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 