



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Unidad Regional Mazatlán

Tesis:

“GOBERNANZA COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO. CASO PLAYA GAVIOTAS, MAZATLÁN, SINALOA.”

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN GESTIÓN DEL TURISMO

GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL TURISMO

PRESENTA:

M.C. MANUEL HORACIO PADILLA BÓRQUEZ

1550233

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. ERIKA CRUZ CORIA

CO-DIRECTORES:

DRA. ELIZABETH OLMOS MARTÍNEZ

DR. CESAR MIGUEL MALDONADO ALCUDIA

ASESORES:

DR. VÍCTOR VLADIMIR SÁNCHEZ MENDOZA

DRA. AIDA ALVARADO BORREGO

Mazatlán, Sinaloa a diciembre de 2021



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

VICERECTORIA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE LIBERACIÓN DE TESIS

Mazatlán, Sinaloa a 08 de diciembre de 2021

Con fundamento en el Artículo 78 fracción VI del reglamento General de Posgrado de la Universidad Autónoma de Occidente los abajo firmantes manifestamos que después de haber leído, analizado y revisado el trabajo de tesis intitulada “GOBERNANZA COMO ESTRATEGÍA DE GESTIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO. CASO PLAYA GAVIOTAS, MAZATLÁN, SINALOA” elaborada por el C. MANUEL HORACIO PADILLA BÓRQUEZ, generación 2015-2018, con número de matrícula 1550233, consideramos que reúne los requisitos de un trabajo de investigación doctoral de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Por lo que damos el consentimiento para su impresión y se fije fecha para ser presentado y defendido ante el sínodo examinador, que como requisito parcial es necesario para la obtención del grado de:

Doctor en Gestión del Turismo

Con Orientación en:
GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL TURISMO

Director (a)

Dra. Erika Cruz Coria

Co-director (a)

Dra. Elizabeth Olmos Martínez

Co-director (a)

Dr. Cesar Miguel Maldonado Alcludia



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIDAD REGIONAL MAZATLÁN DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO

Declaración de autor y permiso de Divulgación

Por este medio, el que suscribe MANUEL HORACIO PADILLA BÓRQUEZ, con matrícula 1550233 declara que este proyecto de investigación desarrollado como tesis doctoral es de autoría propia. La tesis es una obra original e inédita y su contenido y publicación no infringen derechos de autor, de propiedad intelectual o cualquier otro tipo de derechos. De igual forma se declara que todas las referencias citadas de la obra están debidamente incluidas en la lista de referencias. Se exime a la Universidad Autónoma de Occidente de cualquier responsabilidad derivada de la publicación de este documento. Por último, se otorga permiso a la Universidad Autónoma de Occidente para reproducir y distribuir formalmente copias parciales o completas (físicas o electrónicas) de este documento de tesis.

Mazatlán, Sinaloa a 08 del mes de diciembre del 2021.

ATENTAMENTE:

MC. Manuel Horacio Padilla Bórquez

Matricula: 1550233

Correo Electrónico: manuelpadilladoctorado@gmail.com

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA...	12
1.1 Turismo y Política Turística Mexicana	12
1.1.1 Mazatlán Como Destino Del Turismo De Playa En México	15
1.1.2 Las Estrategias de los Planes Nacionales del Turismo en México	17
1.1.3 Gobernanza turística.....	20
1.1.4 Servicios Turísticos.....	25
1.2 Descripción de la Problemática	25
1.3 Preguntas De Investigación.....	28
1.3.1 Pregunta principal.....	28
1.3.2 Preguntas secundarias	28
1.4 Objetivos de la Investigación.....	28
1.4.1 Objetivo general.....	29
1.4.2 Objetivos secundarios	29
1.5 Justificación de la investigación	29
1.6 Hipótesis	32
1.7 Delimitación de la problemática.....	33
1.8 Dimensiones, Variables y Categorías de Estudio.....	34
CAPÍTULO II. GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN DE PLAYAS TURÍSTICAS...	37
2.1 Gobernanza.....	37
2.1.1 El Paradigma de la Gobernanza.....	41
2.1.2 De la Gobernabilidad a la Gobernanza.....	43
2.1.3 La visión europea de la gobernanza.....	45
2.1.4 Implicaciones de la gobernanza en América Latina.....	46

2.1.5	Gobernanza como estructura	47
2.1.6	Indicadores de la Gobernanza.....	49
2.2	Gestión de los espacios turísticos: las playas	50
2.3	Gobernanza y turismo	54
CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS		
.....		58
3.1	Estrategias de calidad en los servicios.....	58
3.2	Expectativa y percepción: Modelos para el estudio de la calidad de los servicios	62
3.2.1	Indicadores de calidad y servicios turísticos	68
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		71
4.1	Paradigmas de la metodología de investigación	72
4.1.1	Metodología cuantitativa	75
4.1.2	Metodología cualitativa	76
4.1.3	Integración de métodos	77
4.2	Alcance y tipo de investigación	82
4.2.1	Tipo investigación según el alcance de sus objetivos	83
4.2.2	Tipo de estudio del paradigma de investigación seleccionado	84
4.3	Diseño de la investigación.....	85
4.3.1	Técnicas De Recolección De Datos Según El Paradigma Seleccionado	88
4.3.2	Selección de la muestra para el cuestionario y la entrevista.....	93
4.3.3	Consideraciones para su aplicación	94
4.3.4	Criterios de validez	96
4.4	Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización	101
4.4.1	Análisis de la información	105

CAPÍTULO V. RESULTADOS	108
5.1 Modelo de Gobernanza en Playa Gaviotas	108
5.1.1. La Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán	108
5.2. Principios de operación del modelo de gobernanza	121
5.2.1. Participación de los actores turísticos	121
5.2.2. Consenso orientado.....	122
5.2.2. Responsabilidad	129
5.2.3. Sensibilidad, equidad e inclusión	131
5.2.4. Eficacia y eficiencia	133
5.2.5. Estado de derecho y transparencia	136
5.3. Percepción de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.....	138
5.3.1. Percepción de la Calidad: los Actores de la Gobernanza	138
5.3.2. Percepción de la calidad: los turistas	140
5.3.3. Efectividad del modelo de gobernanza a partir de los principios identificados y la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas.....	145
CONCLUSIONES.....	151
BIBLIOGRAFIA	169
ANEXOS	187

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades económicas más importantes en el contexto actual. Su capacidad de generar empleos y contribuir a la gestión de los recursos naturales y patrimoniales lo coloca como uno de los sectores más relevantes en la economía mundial. Al tratarse de un sector que promueve importantes intercambios financieros a escala mundial (Coll-Hurtado, 2016), su impacto es determinante en el desarrollo social y el crecimiento económico de los países (Garavito y Ochoa, 2016).

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), para el 2016, el turismo global aportó 10% al Producto Interno Bruto Internacional (PIB) y en 2018, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) señaló la capacidad de la industria turística para resistir y adaptarse a los cambios económicos y a los desafíos ambientales del mundo actual.

Sin embargo, en el contexto de crisis global por COVID-19, el turismo ha sido uno de las industrias más afectadas, pues al ser una práctica asociada al territorio y a la movilidad masiva de personas, la alerta de una pandemia nacida del contacto persona a persona, ha tenido estragos importantes y pérdidas millonarias en los servicios y productos turísticos en todo el mundo. La OMT ha señalado pérdidas económicas en el PIB global por más de 2 billones de dólares desde que fue declarada la pandemia (OMT, 2021).

En el contexto nacional, México ha experimentado los propios estragos al respecto del turismo a escala local y regional. Si bien el comportamiento de las dinámicas turísticas a lo largo del país presenta una gran diversidad y complejidad en cuanto a sus prácticas y procesos, las afectaciones por estos momentos de crisis mundial, se extienden de forma generalizada en todo México.

La realidad de la industria turística previa a la pandemia puso sobre la mesa la necesidad de generar nuevos análisis y discusiones en torno al turismo como práctica multidimensional que involucra diversas esferas de la vida social,

política, económica y ambiental. Uno de las discusiones más relevantes es aquella relacionada con el proceso de gestión de la industria y las necesidades que imponen las nuevas formas de gobierno a escala local, nacional, regional y global.

En estas discusiones, a la luz de la crisis de las viejas estructuras de gobierno, emerge el concepto de gobernanza turística, que supone la coordinación de los diferentes actores involucrados en la industria para generar nuevas formas de administrar, conservar, difundir y vender servicios turísticos (Cruz-Jiménez, et. al, 2015, p. 1480). En este proceso de nuevo gobierno, se apuesta por el involucramiento de la sociedad civil, las comunidades receptoras, las instituciones del Estado y la industria para generar sinergias y formas más horizontales de gobierno.

En este contexto, el análisis de las prácticas de gestión del turismo se vuelve relevante, pues se trata de un tema que actualmente ocupa un lugar importante en las agendas internacionales y en las prácticas económicas a escala local. A esto se agregan las exigencias propias de la industria en cuanto a la calidad en la prestación de los servicios turísticos y los estándares mínimos de competitividad y legalidad.

Las prácticas turísticas actuales necesitan echar mano de estrategias emergentes enmarcadas en las nuevas prácticas de gobernanza y del análisis crítico de la administración pública (Barbino, et al, 2011) de forma que se pueda incentivar el desarrollo del turismo en comunidades locales de manera más efectiva, sostenible y contextualizada.

En el caso mexicano, es importante señalar que existe una gran tradición de turismo de sol y playa, así como diversas modalidades del turismo cultural extendidas a lo largo de todo su territorio, por lo que el gobierno mexicano los ha considerado como primordiales y ha generado políticas y estrategias de inversión y conservación al respecto. Sin embargo, es relevante repensar aquellas economías sostenidas por el turismo en geografías descentralizadas, como es el caso del Noroeste del país.

En cuanto a destinos de sol y playa, se ha mencionado que el Golfo de México no es competitivo para el turismo internacional, pues los destinos preferidos se ubican en el litoral del Pacífico (Coll-Hurtado, 2016). Por ello, el presente trabajo recupera el caso de Playa Gaviotas en Mazatlán, Sinaloa como una experiencia de gestión de la calidad del turismo local que enfrenta un contexto político, social, económico y ambiental particular en el que las nuevas herramientas de la gobernanza pueden tener un impacto positivo para el desarrollo económico de la región.

Mazatlán es una ciudad enmarcada en el estado de Sinaloa que recibe una gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros (75% y 25% según los datos del Gobierno del Estado de Sinaloa). En sus más de 120 kilómetros de playa al sur del municipio, se ubica Playa Gaviotas, un importante cuerpo de agua que ha sido foco de atracción a nivel nacional. En dicha playa existe una actividad económica importante que ha generado intercambios económicos que afectan el entorno ecológico de la playa y comprometen al entorno natural.

El caso de Playa Gaviotas fue seleccionado para este estudio tratarse de la única playa en el municipio de Mazatlán, que cuenta con la certificación NMX-AA-120-SCFI-2006 que la acredita como playa limpia sustentable en la modalidad de uso recreativo. Por lo que la playa adquiere relevancia para el desarrollo turístico.

Asimismo, la presencia de la actividad turística implica la interacción de diversos actores sociales, políticos y económicos que aún no han incorporado las prácticas de gobernanza de manera formal en la oferta de servicios turísticos en la zona. Al respecto, la pregunta que detona este proyecto de investigación se plantea la incidencia de la dinámica de la gobernanza en la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas.

De ahí que el presente estudio tiene como principal objetivo explicar la relación entre el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas y la percepción del turista sobre la calidad de los servicios que se ofertan en este atractivo turístico. El caso de esta playa constituye

un objeto de análisis enmarcado en estos supuestos teóricos, pues como lo menciona Astocaza (2010), los aspectos referidos al proceso de gobernanza se encuentran aún en construcción en localidades como Playa Gaviotas.

Lo anterior revela la pertinencia social y académica de esta investigación, pues se explora un espacio turístico localizado en una zona con amplio potencial económico y las posibilidades de que—a través de mecanismos de gobernanza—pueda incrementar la calidad de los servicios que ofrece y generar un efecto multiplicador en la economía local. Las estrategias turísticas como objetos de análisis dan cuenta de las prácticas de gobernanza local y permiten identificar el rol de los actores y las estructuras de poder involucradas en la prestación de servicios turísticos (Léonard, 2019).

Es relevante contar con estudios académicos que incorporen nuevas categorías de análisis en el campo del turismo. En este caso, retomar la noción de gobernanza permite construir nuevas aproximaciones al fenómeno turístico y coadyuvar a la toma de decisiones (Pulido-Fernández, 2014). Asimismo, posibilita la generación de estrategias para la gestión de playas de forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Este trabajo busca aportar a la generación de planteamientos teóricos complejos e innovadores al respecto del estudio de la gestión horizontal de playas nacionales, específicamente el caso de Playa Gaviotas, lo que coloca a esta investigación como un trabajo actual y pertinente que supondrá aportes bien cimentados para el estudio de la industria turística en la región.

A propósito de aportar explicaciones precisas en torno al caso de Playa Gaviotas, el supuesto que sostiene la presente investigación establece que la gobernanza es un instrumento de gestión que se relaciona e influencia la percepción de calidad de los servicios que ofertan los prestadores de servicios en Playa Gaviotas. De ahí que se infiere que la gobernanza en Playa Gaviotas sigue una configuración de red, misma que permite a los prestadores de servicios operar

a partir de estrategias de calidad de los servicios turísticos diseñadas con base en las necesidades de los turistas.

En orden de explorar y contrastar este supuesto, se construyó un andamiaje teórico que permitiera explicar en toda su complejidad la relación gobernanza-percepción de la calidad de servicios turísticos en Playa Gaviotas. Para ello se han recuperado los trabajos de diversos autores e instituciones que constituyeron los ejes del presente trabajo.

En lo que respecta al tema de la gobernanza, se retomaron los trabajos sobre Turismo y gobernanza en el marco del desarrollo sostenible de Barbini y Cacciutto (2017), la propuesta de Muñoz-Mazón (2015) sobre la colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico; la propuesta de María Velasco (2014) que cuestiona las políticas innovadoras de gestión turística así como el trabajo colaborativo de Graciela Cruz, Rocío Serrano y Elva Vargas (2015) que analizan experiencias de gobernanza turística en gobiernos locales.

Asimismo, se recurrió a la propuesta de los hermanos Pulido-Fernández (2014) que cuestiona la existencia de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos en la actualidad. Se ha referido a vasta literatura relacionada con los modelos de calidad en el servicio turístico como SERVQUAL y PSQM. Al respecto se recurrió al trabajo de Del Pozo (2012) para identificar los principales indicadores de calidad en la prestación de servicios turísticos.

Análogamente se recurrió a una vasta documentación institucional de carácter oficial a diferente escala, algunas de estas instituciones son Organización Mundial del Turismo (OMT), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Secretaría de Turismo (SECTUR), que fue fundamental para consultar los Planes Nacionales de Turismo y los cuadernos estadísticos con datos de gran relevancia para sostener esta investigación.

De esta forma se pudo configurar un camino metodológico que permitiera una aproximación a la realidad de Playa Gaviotas que contara con un marco

explicativo actualizado en el que la relación gobernanza-calidad de los servicios turísticos estuviera siempre presente.

Es así, como en orden de contrastar los supuestos teóricos con las experiencias reales de gestión turística en Playa Gaviotas, se definió una metodología capaz de explicar, también, el fenómeno de la percepción de la calidad de los servicios turísticos. Por ello y dadas las categorías de análisis, el estudio del impacto de los modelos de gobernanza, su estructura y formas de operación, sobre las estrategias de calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas requirió de un enfoque mixto.

Esta decisión responde a la necesidad de retomar datos estadísticos de suma precisión y un aspecto subjetivo relacionado con el fenómeno de la percepción. Por ello los instrumentos elegidos funcionan en ambas direcciones y se hace uso de la técnica de la entrevista y el cuestionario en contraste con datos duros que permiten dotar de objetividad a la realidad que se recoge en el trabajo de observación.

Al tratarse de un estudio de caso, los espacios de observación y levantamiento de datos resultan más acotados y precisos para una realidad en específico y permiten un diagnóstico más adecuado y, por tanto, la creación de propuestas pertinentes para el tema que nos ocupa.

En resumen, las herramientas utilizadas para el estudio de caso de Playa Gaviotas fueron el cuestionario y la entrevista. Para la aplicación del cuestionario se recurrió a una fórmula que tenía como base la afluencia de turistas durante el Carnaval de Mazatlán, lo que arrojó como número representativo 384 cuestionarios a aplicar. El cuestionario fue aplicado específicamente en la parte certificada de la Playa Gaviotas durante la primera semana de marzo del año 2019. El diseño del cuestionario tomó como base los modelos de percepción de calidad en el servicio SERVQUAL y PSQM.

Por otra parte, debido a cuestiones administrativas del órgano administrador de playas, las entrevistas fueron realizadas en dos etapas: en el primer semestre del 2019 y otro posterior a mediados del 2020. Estas entrevistas se realizaron a quienes ofertan servicios turísticos en la zona con el objetivo de identificar las partes del proceso de gestión turística en las que se hallaran estrategias de gobernanza o posibles áreas de oportunidad para su implementación.

El diseño, aplicación y sistematización de instrumentos permitieron hacer algunos hallazgos que resultan relevantes para contrastar el supuesto planteado en este trabajo y han otorgado valiosa información en cuanto al caso de gestión turística en Playa Gaviotas que se podrán consultar con mayor profundidad en el capítulo metodológico.

El camino de esta investigación ha supuesto la creación de un modelo de investigación localizado en Playa Gaviotas, pero dado su rigor científico, es susceptible de ser replicado en contextos similares a esta playa y puede ayudar a otras investigaciones a identificar problemáticas y generar propuestas en torno a la gestión horizontal de destinos turísticos de sol y playa.

El fin último de toda investigación es sumar al análisis de las diferentes realidades que coexisten en el mundo, se sabe que más que plantear respuestas, investigar va de realizar las preguntas correctas, aquellas que nos inviten a pensar desde nuevos lugares, más integrales, diversos y abiertos al análisis de la complejidad. Por ello, en “Gobernanza como estrategia de gestión en la calidad del servicio turístico. Caso Playa Gaviotas, Mazatlán, Sinaloa” se plantea un análisis de la diversidad de realidades y problemáticas planteada de manera formal en 5 capítulos.

En el primer capítulo “Contextualización y planteamiento del problema” se encuentran las bases que constituyen esta investigación, la problemática de la cuál surge el interés por analizar el caso de Playa Gaviotas y las razones que dotan a este trabajo de la calidad y pertinencia académica necesaria para ser ejecutado.

En el segundo capítulo “Gobernanza para la gestión de playas turísticas” se presenta un recorrido teórico e instrumental por el concepto de la gobernanza, se define su importancia para la gestión turística en el marco de gobiernos sustentables. Se plantean los principales indicadores de gobernanza y se retoman algunas experiencias en diferentes partes del mundo en cuanto a la gobernanza de espacios turísticos, haciendo un énfasis particular en el caso de las playas.

En “Estrategias de calidad en los servicios turísticos”, capítulo tercero, se explica la categoría de calidad y su relación con los procesos de percepción. En este apartado se trabaja con la categoría más subjetiva a lo largo de este trabajo: la percepción. Por ello, se abordan a profundidad los modelos más importantes para estudiar la calidad en el servicio como SERVQUAL y PSQM. Ambos modelos servirán de base para tomar decisiones metodológicas así como para el análisis de los resultados referidos al tema de la percepción de calidad de los servicios en Playa Gaviotas.

En el capítulo IV, “Metodología de la investigación”, se plantean dos momentos importantes: el primero hace un recorrido teórico que fundamenta el diseño de investigación de la presente propuesta, haciendo referencia a los pensadores y trabajos más importantes sobre metodología. En un segundo momento, se plantea la propuesta para el estudio de la gestión de los servicios turísticos en Playa Gaviotas y las posibles estrategias de gobernanza que pueden ayudar a una gestión más horizontal del destino turístico.

Este capítulo constituye también un aporte de investigación, pues plantea una ruta de aproximación al tema de la gestión turística en playas nacionales y desagrega, paso a paso, el proceso de diseño de instrumentos para el trabajo de campo. Aquí se encuentran los lineamientos y preguntas para cada herramienta y se presenta la información en cuanto a la muestra y espacios de observación en Playa Gaviotas.

Por último, en el capítulo V “Resultados” se encuentran los hallazgos más relevantes de esta investigación. Se ordenan en función de las categorías

seleccionadas: gobernanza; participación; consenso orientado; percepción de la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas; percepción de la calidad de los actores de la gobernanza y percepción de la calidad por parte de los turistas.

En esta triada de actores políticos, servidores turísticos y turistas se encuentra a los principales ejecutores de los procesos de gobernanza y su valioso aporte al diagnóstico de la gestión de servicios turísticos de forma más abierta y horizontal en Playa Gaviotas.

En este capítulo se analiza la efectividad de la estrategia de calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas y su impacto en el crecimiento de la industria turística en el entorno próximo. De esta forma, estos hallazgos permiten ofrecer algunas conclusiones que, posteriormente, serán necesarias para realizar algunas recomendaciones en cuanto al tema de la calidad de los servicios en Playa Gaviotas.

A manera de conclusión, se tiene que el proceso de gobernanza de Playa Gaviotas sigue siendo responsabilidad del Estado, pues hay una tendencia que da mayor peso al sector público sobre la toma de decisiones estratégicas. De ahí que los intereses de las instituciones del Estado no coincidan con los de la actividad empresarial. Por otra parte, la estructura y operatividad de la gobernanza consideran criterios de calidad establecidos por las políticas públicas, como la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016, mientras que los prestadores de servicios perciben la calidad desde un enfoque de marketing que está relacionado con procesos subjetivos que dependen de factores relacionados con el entorno ambiental.

La estructura de la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas se ha visto beneficiada por la constitución de la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán que emerge como una solución factible al problema del turismo que hace más efectiva la gestión local, sin perder de vista el enfoque regional.

A pesar de estas experiencias exitosas en el ámbito de la gobernanza en la gestión de servicios turísticos, se identifica la necesidad de diseñar nuevas estrategias independientes de los cambios en la administración pública que no dependan de los ciclos de gobierno en turno y permitan una toma de decisiones con visión a largo plazo.

En este punto de la investigación, ha quedado claro que el trabajo de documentación, el sustento teórico, las decisiones metodológicas, las categorías de análisis y los resultados del trabajo de campo se complementaron de forma exitosa y permitieron analizar de manera precisa el problema de estudio que nos compete.

Los hallazgos al respecto del caso de estudio planteado en este trabajo son vastos y han permitido que este trabajo cierre con una serie de recomendaciones que permitan una gestión de Playa Gaviotas más abierta, consensuada y democrática que, enmarcada en el paradigma de la sustentabilidad, tenga la capacidad de generar crecimiento económico sin afectar la vida de las personas ni el estado del medio ambiente.

Sirva esta investigación para volcar la mirada sobre los espacios turísticos de nuestro país y contribuir a la inclusión de nuevos temas de estudio que atraviesan las prácticas turísticas en México y el mundo, mismas que necesitan ser analizadas desde enfoques multidisciplinarios que permitan la generación de nuevas formas de conocimiento para los estudiosos del fenómeno turístico.

La industria turística es una gran fuente de empleos y de beneficios económicos, paradójicamente, es una práctica depredadora que debe ser revisada de formas más críticas y contextualizadas, que permitan la supervivencia de esta industria que hoy enfrenta uno de los momentos más críticos de su historia.

Sin más, queda aquí este trabajo como testimonio de la importancia de los estudios de posgrado y de la realización de proyectos que sirvan identificar

problemas, potencialidades y estrategias que permitan al turismo adaptarse a las necesidades del mundo contemporáneo.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Turismo y Política Turística Mexicana

El sector turístico es una de las actividades económicas más relevantes en la actualidad. Para cualquier región, el turismo representa una importante fuente de riqueza y empleo. Desde el punto de vista gubernamental permite aplicar herramientas que pueden incidir en la solución de problemas demográficos y territoriales, llevar a la cohesión social y cultural, luchar contra el cambio climático e incentivar el equilibrio de las desigualdades en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), entre otros (OMT, 2020).

Este sector representa una de las actividades más dinámicas a nivel global, pues ha generado una movilización masiva de personas que buscan nuevas experiencias en otros territorios. Asimismo, el turismo promueve importantes intercambios financieros en la economía global (Coll-Hurtado, 2016) que genera crecimiento económico, lo que lo convierte en un sector con la capacidad suficiente para incidir en los índices de pobreza (Garavito y Ochoa, 2016).

Hasta antes de la crisis de COVID-19 ocurrida en 2020, se había dado un amplio periodo de expansión de la actividad turística en el mundo, cimentada en la plena incorporación del consumo de viajes turísticos como parte del estilo de vida de las sociedades contemporáneas. El turismo se ha diversificado y ha permitido que cada vez más la sociedad tenga un mayor acceso a la práctica turística como una alternativa para el uso de su tiempo libre, pues ya no se trata de una dinámica propia de las clases privilegiadas (Consejo Nacional Empresarial Turístico, 2018).

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), para el 2016, el turismo global aportó 10% al Producto Interno Bruto (PIB) Internacional; creó 1 de cada 11 empleos; generó 1.5 trillones de dólares en exportaciones; incorporó 7% de las exportaciones globales y contribuyó con el 30% de los servicios de exportación. Con esta información, se pronosticaba que para el año 2030, 1.8 mil

millones de personas (alrededor del 25% de la población mundial) viajarían alrededor del mundo (OMT, 2018).

En un informe de 2018, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) concluyó que el turismo había tenido gran capacidad de resistencia ante una variedad de desafíos e impactos a escala económica y territorial como la crisis económica mundial, la incertidumbre geopolítica, los fenómenos naturales, entre otros.

Sin embargo, es importante resaltar que a partir de la pandemia de COVID-19 el panorama cambió significativamente en el mundo, afectando la dinámica económica asociada al turismo: hubo una disminución del 74% en los viajes internacionales registrados en 2019, la baja de 1,000 millones de turistas internacionales lo que derivó en una pérdida estimada en el PIB global de más de 2 billones de dólares (OMT, 2021).

El desarrollo de esta práctica económica obedece a distintas dinámicas asociadas al territorio que determinan su alcance e impacto en diversas regiones del mundo. Para el caso de México, los cambios políticos, sociales y económicos que surgieron al finalizar la Segunda Guerra Mundial fueron el principal catalizador para que el país reconociera su potencial turístico en el mercado internacional. La estrategia que permitió este despegue de la práctica turística en México se dio gracias a la voluntad política y económica del Estado, así como una importante participación de inversionistas nacionales y extranjeros (Coll-Hurtado, 2016).

Actualmente, el turismo cumple un papel crucial para la economía mexicana, en el año 2018 el Producto Interno Turístico (PIBT) tuvo una participación estimada de 8.7% y para el año 2019 participó con el 8.5% del PIB nacional, lo anterior supone una importante fuente de trabajo para millones de mexicanos (OCDE, 2018).

Dada la implementación de una serie de políticas encaminadas al aprovechamiento del potencial turístico, México ha tenido un posicionamiento

benéfico en el mercado mundial. Según el barómetro de la OMT (2017), en el 2016 México se encontraba en el puesto número ocho de llegadas de turistas internacionales con 35 millones de personas, pero en el ranking 2017 se observó un importante avance al lograr posicionarse en el lugar número seis (ver tabla 1).

Tabla 1.

Principales destinos turísticos en el mundo por llegadas de turistas.

Rango				País	Año (Millones de turistas)			
2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
1	1	1	1	Francia	82.7	86.9	89.4	...
3	2	2	2	España	75.3	81.9	82.8	83.7
2	3	3	3	Estados Unidos	76.4	76.9	79.7	79.3
4	4	4	4	China	59.3	60.7	62.9	65.7
5	5	5	5	Italia	52.4	58.3	61.6	64.5
10	8	6	6	Turquía	30.3	37.6	45.8	51.2
8	6	7	7	México	35.1	39.3	41.3	45.0
9	10	9	8	Tailandia	32.5	35.4	38.2	39.8
7	9	8	9	Alemania	35.6	37.5	38.9	39.6
6	7	10	10	Reino Unido	35.8	37.7	36.3	37.5
Total Mundial					1,240	1,326	1,409	1,460

Fuente: Adoptado de OMT, 2018; 2020.

Estos datos refieren la importancia del turismo a nivel mundial, lo que ha obligado a los gobiernos a generar políticas que incentiven y promuevan la industria debido a los potenciales beneficios socioeconómicos que produce, así como a la influencia que tiene en otros sectores que pueden incidir en la calidad de vida de las personas asociadas a esta práctica.

No obstante, se requiere de estrategias alineadas a los principios de sustentabilidad que hagan del turismo una vía para mejorar la calidad de vida de las comunidades, con la capacidad de minimizar los efectos negativos que se pudieran generar en el entorno ecológico y los recursos naturales.

1.1.1 Mazatlán Como Destino Del Turismo De Playa En México

El capital turístico que posee una región puede valorarse a través de dos elementos importantes: los recursos y atracciones turísticas. Navarro (2015) hace una distinción entre ambos elementos: los primeros son definidos como “bienes (naturales, culturales y humanos, tangibles e intangibles, muebles e inmuebles) con características relevantes” (p. 348); mientras que las atracciones, se refieren a “representaciones y/o recursos turísticos creados o convertidos (contemplación, interpretación, participación) para facilitar la experiencia turística” (p. 354).

Al respecto, México cuenta con una considerable gama tanto de recursos como de atracciones turísticas asociadas a los cuerpos de agua como: playas, lagunas y mares. En su mayoría, estos son considerados como destinos de sol y playa que constituyen atractivos turísticos con una alta valoración y motivan el desplazamiento humano (Benseny, 2006). Por ello, las políticas del Estado mexicano los han considerado como primordiales y ha generado políticas y estrategias de inversiones públicas y privadas.

Las playas brindan diversos servicios ambientales (CONABIO, 2019), por su belleza escénica son considerados como lugares para la recreación, pero también como espacios que otorgan protección contra fenómenos naturales, que permiten la explotación y extracción de arena, roca y distintos minerales, además de ser lugares de anidación y reproducción de distintas especies marinas. Sin embargo, cada playa tiene dinámicas que obedecen a su contexto territorial y cultural, por lo que su forma de gestión debe ser diseñada y pensada para ofrecer una calidad turística óptima.

En este contexto, para su administración, manejo y planeación, se utilizan instrumentos de política pública y ambiental como el ordenamiento ecológico, las evaluaciones del impacto ambiental, la iniciativa de Áreas Naturales Protegidas y la Zona Marítimo Terrestre. Por otra parte, la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 establece las normas, requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas y es utilizada para asegurar el buen manejo y la sustentabilidad de las playas. Esta norma incluye medidas ambientales para la protección al ambiente respecto a la calidad de agua, manejo de residuos sólidos, infraestructura costera, biodiversidad, seguridad y servicios, educación ambiental y contaminación por ruido (CONABIO, 2019).

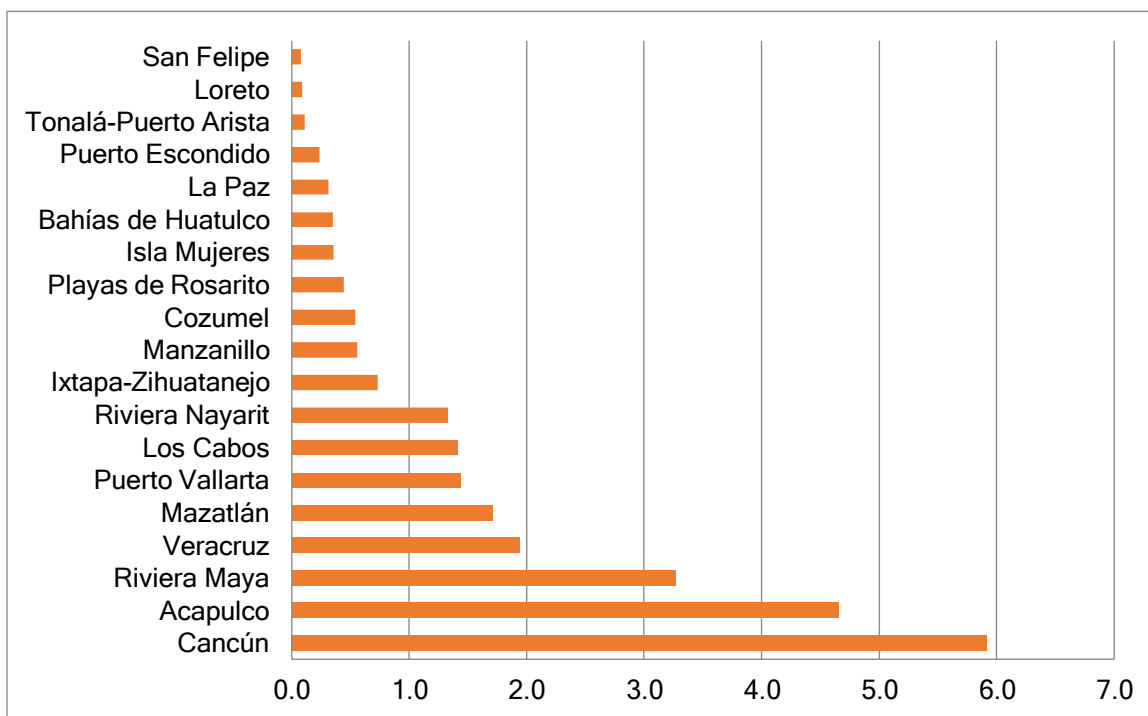
Resulta relevante mencionar que para la realidad mexicana, con excepción de Cancún, el Golfo de México no es competitivo para el turismo internacional y que los destinos preferidos se ubican en el litoral del Pacífico (Coll-Hurtado, 2016). Lo anterior se evidencia en la Figura 1, que contiene información presentada por el Gobierno de México (2019) e incluye los principales destinos de sol y playa mexicanos, que se consideran como de calidad mundial. La gráfica muestra los porcentajes de llegada de turistas nacionales y extranjeros durante el año 2017.

El turismo nacional tiene un comportamiento diverso a lo largo del país y permite reconocer la gran diversidad y complejidad de las prácticas asociadas al turismo. En lo que respecta al estado de Sinaloa, el turismo se encuentra concentrado hacia el sur, en el municipio de Mazatlán (SECTUR, 2018), mismo que cuenta con 120 kilómetros de playa y es popular por su arena blanca y aguas cristalinas en tonos turquesa. En esta demarcación se encuentra Playa Gaviotas, lugar elegido para el desarrollo del presente estudio.

Mazatlán es una ciudad conocida como “La Perla del Pacífico” que recibe en su mayoría turistas nacionales (75%) y en menor cantidad turismo extranjero (25%), (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2020) y fue reconocida como el mejor destino turístico de México y Centroamérica por los World Travel Awards (García, 2019) premiado con los reconocimientos de “Ciudad Líder de Turismo” y “Consejo de Turismo Líder”.

Figura 1

Porcentaje de llegada de turistas en algunas playas por origen, 2018.



Fuente: Adaptado de SECTUR, 2018.

1.1.2 Las Estrategias de los Planes Nacionales del Turismo en México

El desarrollo de la industria turística requiere de diversas estrategias a escala local, regional y nacional. Para ello, se generan iniciativas de política turística que permiten administrar los diversos atractivos del país, de esta manera la política turística se establece como un marco sistematizado de criterios, que toma como referencia la política económica, actúa como un parámetro que estructura y da orden a la administración pública del turismo (Monfort, 2000), y forma parte de las políticas sectoriales y se ejerce a través instrumentos diseñados por los gobiernos.

Se trata de un cuidadoso análisis de alternativas enfocadas a atender los postulados que se encaminan a una determinada forma de gobernar (Montfort, 2000) que tienen un impacto en el desarrollo de las zonas turísticas y las industrias económicas y culturales asociadas a esta práctica. Desde un punto de

vista más amplio, la política turística se enmarca como parte de la política pública y se define como:

Un conjunto de principios, iniciativas, procesos y medios diseñados e implementados por el gobierno con el propósito de coordinar, regular y orientar la conducta de los agentes económicos y sociales hacia la consecución de objetivos específicos en uno o más sectores de interés nacional, regional y estatal... un modo de acción sólo concebible razonablemente dentro del marco de un sistema político, en el que el Estado tenga la facultad de regular, intervenir, impedir, compensar o reajustar los efectos indeseables de la lógica del mercado y de sus propias acciones. (Díaz, 2015, p. 2).

En este sentido, el proceso de formulación de la política turística inicia con la detección de las necesidades económicas y territoriales, continúa con la formulación de los objetivos y concluye con el establecimiento de estrategias (Monfort, 2000). A propósito, en México la participación del Estado como gestor de la actividad turística se lleva a cabo a través de la Secretaría de Turismo y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) que instrumenta las políticas turísticas para aprovechar la riqueza potencial del país para el desarrollo del turismo y generar las condiciones óptimas para ofrecer los servicios asociados esta industria.

El objetivo de la política turística mexicana ha sido similar al de muchos otros países y se ha enfocado en incentivar la competitividad a nivel internacional que permita generar una mayor riqueza y bienestar social. Por otra parte, aun cuando en México la demanda turística, de comercialización y promoción se había desarrollado de manera regular, aprovechando el clima natural del país y sus recursos costeros, ha sido necesario establecer objetivos de una política turística que busque promover un crecimiento más incluyente y sostenible. A partir del año 2000 se ha trazado una mayor vinculación del Estado con el sector privado, desde un enfoque centrado en el mercado para desarrollar destinos y diversificar productos de una manera más eficiente (OCDE, 2017).

A continuación se presentan algunas de las estrategias adoptadas en los planes de turismo nacionales de 1978 al momento actual (Tabla 2). Todas ellas

fueron generadas por los gobiernos en turno, tratando de atender las problemáticas que se presentaban de acuerdo con los propios objetivos gubernamentales.

Tabla 2.

Planes Nacionales de Turismo en México

Periodo	Documento	Estrategias
1978-1984	Plan Nacional de Turismo.	Establece la normativa en la infraestructura y la creación de nuevos centros turísticos con el objetivo de fomentar la inversión.
1984-1988	Programa Nacional de Turismo.	Se enfocó a la descentralización en la promoción turística y al crecimiento de la planta turística hotelera.
1991-1994	Programa Nacional de Modernización del Turismo.	Integra el ámbito local a los posibles beneficios de la actividad turística. Formula los programas regionales como el de la Frontera Norte, Ciudades Coloniales y Mundo Maya.
1995-2000	Programa de Desarrollo del Sector Turismo.	Centró su orientación hacia el fortalecimiento de la competitividad y apareció la preocupación por la sustentabilidad de la actividad turística.
2001-2006	Programa Nacional de Turismo.	Se enfoca a crear las condiciones adecuadas para dinamizar la actividad turística en el contexto de la globalización, atendiendo aspectos como la mejora regulatoria, la información estratégica, la competitividad, el desarrollo estatal, municipal y regional y la sustentabilidad.
2007-2012	Plan Nacional de Desarrollo.	Incorporó al sector turismo como prioridad nacional y se enfocó al incremento de la diversificación de la oferta turística, se manifestó la preocupación por la sustentabilidad y la competitividad.
2013-2018	Acuerdo Nacional por el Turismo.	Se firmó con el sector público (gobierno federal, legislativo y entidades), privado, académico y civil, con la idea principal de que sirviera como instrumento de colaboración para articular la política de Estado de largo plazo.
2019-2024	Plan Nacional de Turismo	Centrado en cuatro objetivos: Garantizar un enfoque social y de respeto de los derechos humanos en la actividad turística del país; Impulsar el desarrollo equilibrado de los destinos turísticos de México; Fortalecer la diversificación

de mercados turísticos en los ámbitos nacional e internacional y Fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional.

Fuente: Adoptado del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2013).

Esta información constituye una importante fuente para evaluar las estrategias y líneas de acción diseñadas a nivel nacional y su posible análisis en cuanto a la efectividad y seguimiento por parte del Estado mexicano.

1.1.3 Gobernanza turística

En las últimas décadas, las formas de gobierno tradicionales han debido modificarse para responder a las nuevas dinámicas de la sociedad, en las que la participación ciudadana y el involucramiento de las comunidades se han vuelto el principal objetivo. Las prácticas y escenarios han ido cambiando paulatinamente en la medida en que se ha ido incorporando la idea de la gobernanza que considera la vinculación entre el mercado turístico, el poder, el sector privado, el sector social y la política, en la que se generan procesos de toma de decisiones, acciones colectivas, responsabilidades compartidas, con una menor intervención de los actores gubernamentales (Cruz-Jiménez, et. al., 2015). De esta forma se pretende que el Estado no imponga sus políticas, sino que las consense con todos los agentes involucrados (Muñoz-Mazón y Velasco-González, 2015).

En este sentido, la gobernanza supone que los agentes estatales y no estatales participen en aplicar los métodos y medidas necesarios para la formulación e implementación de políticas públicas, considerando que los principios que constituyen la estructura está basado redes. Esto se refiere a una forma más cooperativa de gobernar que se trata de alejar del modelo jerárquico en la que el sector público y privado coopera desde la formulación y aplicación de políticas públicas (Cruz-Jiménez, et. al., 2015). De esta manera los resultados dependen, en gran medida, de la interrelación de todos los actores y no sólo del Estado (Muñoz-Mazón y Velasco-González, 2015).

Al ser la gobernanza un modelo de gobierno que implica un comportamiento activo por parte de todos los actores involucrados en la sociedad, resulta una propuesta innovadora que rompe con las formas tradicionales de gobernar y que abren el campo de acción tanto del Estado como de las comunidades (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

La gobernanza se da en un ecosistema de acción colectiva, a lo que al respecto Figueroa-Sterquel, et.al (2016) consideran que la gobernanza encuentra su expresión en la acción colectiva y el trabajo colaborativo entre actores, conformando una comunidad auto organizada cuyo trabajo se coordina hacia un resultado compartido, y dado que esto implica intercambio de ideas y pensamientos es necesario movilizar, utilizar e inventar instrumentos y múltiples dispositivos, porque cada miembro es responsable de los resultados del colectivo, en este proceso se comparten conocimientos, habilidades y actitudes por lo que se genera aprendizaje colectivo

La gobernanza toma en cuenta el papel que juega y debe jugar cada uno de los actores, en la planeación, coordinación, ejecución y, en general, en toda la gestión turística; ésta genera un sistema formal e informal de reglas, tales como normas, procedimientos y políticas (Cruz-Jiménez et. al., 2015) a través de las que se crean espacios y condiciones adecuadas para que todos los actores implicados se interrelacionen y de una manera justa negocien, discutan y cooperen eficientemente (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

Cuando este modelo de gobierno se extiende a la industria del turismo, se define como “gobernanza turística”, que es entendida como:

...aquél proceso de conducción de los destinos turísticos a través de esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones; de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico, donde dicha triada de actores adopta un papel protagónico. (Madrid citado en Cruz-Jiménez, et.al, 2015, p. 1480).

Por su parte, Velasco (2014) reflexiona que la gobernanza del turismo requiere de la exigencia ciudadana para transformar la toma de decisiones y convertir a las comunidades en actores activos con incidencia directa en las estrategias decisivas para las dinámicas asociadas al turismo.

El concepto de gobernanza es ampliamente aceptado en el ámbito institucional, organismos como la OMT consideran que la gobernanza del turismo “debe promover la coordinación y colaboración entre los diferentes niveles de gobierno y entre los diferentes sectores y actores, con la finalidad de dirigir de manera eficiente al sector turístico” (Cruz-Jiménez et. al., 2015, p. 1480).

En este contexto las funciones de todos los actores tienen que cambiar para jugar un rol más estratégico, en este sentido Cruz-Jiménez et. al. (2015) argumentan que una gestión turística pertinente puede ser constituida con redes de cooperación y colaboración interagencial, para con ello constituir y contribuir a la competitividad y la sustentabilidad del sector. Así actores públicos y privados cooperan, a través de organizaciones formales e informales y de redes, en la formulación y aplicación de políticas públicas (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

El debate de la gobernanza permite abordar al concepto desde diferentes bases ideológicas, desde las neoliberales en las que se persigue la reducción del papel del gobierno a favor del mercado bajo la premisa del involucramiento de la sociedad; hasta las neoestatales en las que el gobierno puede alcanzar mayores dimensiones a las actuales echando mano de una ciudadanía activa a la que se le relegan ciertas responsabilidades antes adoptadas por el Estado (Muñoz-Mazón y Velasco-González, 2015).

Una de las premisas al respecto de la gobernanza, establece que existen algunos principios fundamentales para que ésta pueda generarse: a) participación, b) legalidad; c) transparencia; d) capacidad de respuesta; e) consenso; f) equidad; g) eficacia y eficiencia; h) rendición de cuentas y por último i) visión estratégica (Pulido-Fernández y Pulido Fernández, 2014).

Dadas estas condiciones, el proceso de involucramiento de la sociedad en las decisiones al respecto del turismo permite un ejercicio más democrático de los instrumentos políticos en torno a la industria.

Aunado a lo anterior, Hall (Citado por Velasco, 2014) identifica para la gobernanza cuatro modelos básicos de coordinación social: a) jerarquía, b) comunidad, c) redes y d) mercado; estos no son mutuamente excluyentes y se pueden encontrar con mayor o menor intensidad en diferentes contextos.

Por otro lado, la OCDE (2017) planteó algunas recomendaciones de política que se resumen en cuatro aspectos: (1) promoción de un enfoque más integrado y una gobernanza más sólida de la política turística, (2) ampliación de la conectividad para apoyar la diversificación del mercado y movilizar a los visitantes en todo el país, (3) promoción del crecimiento turístico incluyente, diversificación de productos y desarrollo de destinos y, (4) priorización de la inversión y financiamiento de las MiPyMEs en apoyo a la innovación de la oferta.

A propósito de la promoción de un enfoque integrado, se enfatiza en la importancia de la gobernanza que se ha ido introduciendo en la política turística mexicana. Entre el periodo comprendido a finales de los 70's y principios del siglo XXI, el gobierno jugaba un papel central y definitivo en el desarrollo de la actividad turística del país, pues era la única entidad que tenía el poder de crear políticas públicas, así como el marco de acción legal y financiero que el turismo requería para su desarrollo (Magaña-Carrillo, 2009). El Estado tenía toda la responsabilidad y las empresas se concentraban principalmente en sus ingresos, sin que formalmente se les asignara una responsabilidad social (Muñoz-Mazón y Velasco-González, 2015).

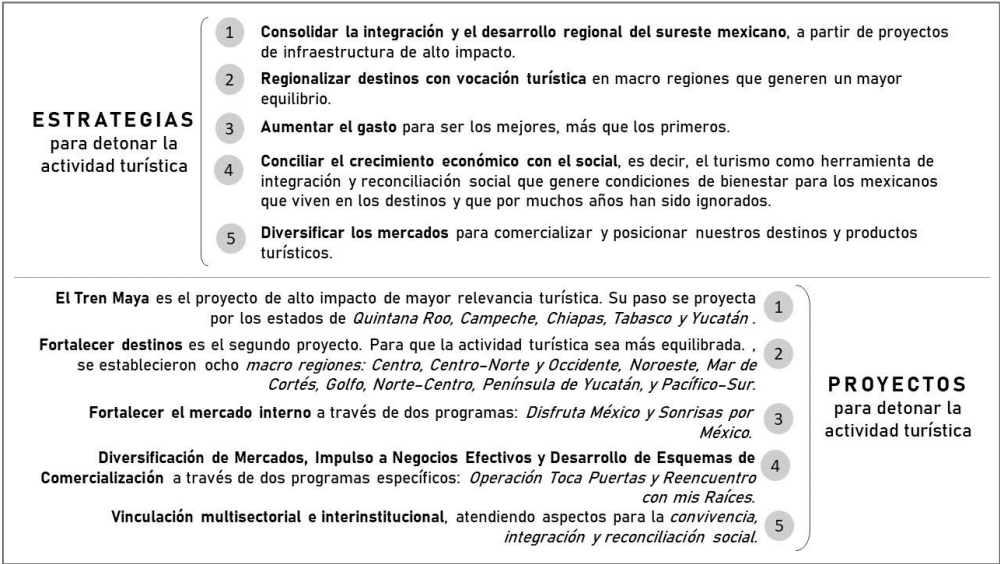
Con la implementación de las políticas neoliberales, la organización gubernamental se fue reduciendo hasta el límite en que se aceptó abiertamente su incapacidad de hacer frente a problemas cada vez de mayor magnitud (Cruz-Jiménez et. al. 2015; De la Rosa, 2016). Dada la complejidad cada vez mayor del sistema turístico, los problemas que han ido surgiendo no pudieron ser resueltos

por el Estado ni por ningún actor aislado, sino que ha sido necesario la colaboración de todos los involucrados (Muñoz-Mazón y Velasco-González, 2015).

En México, el actual gobierno federal dio a conocer a través del Comunicado 023/2019, la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024 con la cual se iniciaron los esfuerzos para posicionar a México como una potencia turística competitiva y de vanguardia, que busca establecer al sector como un pilar para el desarrollo justo y equilibrado entre comunidades y regiones. También se afirma que esta acción constituye una herramienta de reconciliación social, a partir del desarrollo de cinco estrategias específicas y cinco proyectos detonadores de la actividad turística (ver Figura 2).

De acuerdo con Coll-Hurtado (2016), en la práctica, hay avances en algunos puntos y se hacen grandes planes en otros, pero también se olvidan destinos, algunos proyectos se abandonan, otros se sustituyen o se reinician y en general hay muy pocos nuevos e innovadores. Estas experiencias permiten comprender la realidad de las prácticas turísticas actuales en México así como identificar las necesidades de la industria y las áreas de oportunidad para futuros tomadores de decisiones.

Figura 2
Estrategias del Plan Nacional del Turismo 2019-2024.



Fuente: Adaptado de la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024, SECTUR, 2019.

1.1.4 Servicios Turísticos

La presencia de una industria turística en un territorio determinado exige una serie de servicios complementarios que permitan la atracción, permanencia y movilidad de visitantes. El destino turístico es un generador de experiencias de consumo asociadas a productos y servicios que determinan la competitividad de un lugar y garantizan su disfrute (Solís-Radilla et. al., 2016).

La Secretaría de Turismo define a los servicios turísticos como aquellos dirigidos a atender las solicitudes de los turistas a cambio de una contraprestación. Algunos de estos servicios son: agencia de viajes; alimentos y bebidas; balneario y parque acuático; guardavidas/salvavidas; hospedaje; operadora de buceo, entre otros. (Diario Oficial de la Federación [DOF], 30 de marzo de 2016).

La importancia de la calidad de estos servicios ha llevado a las autoridades mexicanas a diseñar políticas como el Programa Nacional de Calidad cuyo objetivo principal es elevar la productividad, calidad y competitividad de los prestadores de servicios turísticos en el país, para beneficio de los visitantes (OEA, 2018). El Programa Nacional de Calidad se estructura en dos ámbitos principales que han desarrollado instrumentos para la mejora continua y la estandarización que pueden observarse a continuación.

1.2 Descripción de la Problemática

Playa Gaviotas es un cuerpo de agua emplazado en la Costa del Pacífico y una de las 16 playas que se encuentran en el municipio de Mazatlán, en el estado de Sinaloa, al noroeste de México. Las actividades más comunes que se practican en Playa Gaviotas y su litoral incluyen paseos en embarcaciones, motos acuáticas, bananos, parachutes, así como deportes acuáticos como la pesca

deportiva, además de la observación de fauna acuática, como ballenas, delfines y lobos marinos y una amplia oferta gastronómica.

El manejo de la playa se da al margen de lo propuesto en la guía de la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 (DOF, 2016), que establece las normas, requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas, misma que le ha valido una certificación como Playa Limpia Sustentable, que el lugar ha mantenido desde el año 2013.

Esta norma aplica a las personas físicas y morales que se interesan en la evaluación de la calidad de playas, en todo el territorio nacional. El certificado tiene una vigencia de dos años y su alcance puede ser: (1) Uso recreativo, con tres niveles de cumplimiento, o (2) uso prioritario para la conservación, con dos niveles de cumplimiento. Los requisitos de certificación en la modalidad de uso recreativo incluyen aspectos de calidad de agua, manejo de residuos sólidos, infraestructura costera, biodiversidad, seguridad y servicios, educación ambiental (DOF, 2016).

Entre sus beneficios se puede encontrar algunas categorías: uno de promoción y cuidado del medio ambiente, otros de seguridad y servicios de playa y una última relacionada con la calidad y economía, en la primera categoría se incluye la promoción y prevención de la calidad y riesgos e impactos ambientales, aspectos sanitarios así como la conservación de la biodiversidad y a la comunidad del sistema biológico costero a través del vigilar el adecuado manejo las especies de flora y fauna silvestre y en general de todo el sistema ecológico. En la segunda clasificación encontramos el fomento a la seguridad, una mayor y mejor competitividad e imagen del destino. Y por último, la tercera categoría incluye temas como situar el destino en la calidad y procesos de altura con base en los criterios internacionales, fomentar el reconocimiento de vanguardia y una mayor inversión tanto nacional como extranjera.

En el caso de Playa Gaviotas, la certificación como Playa Limpia Sustentable abarca sólo 567 m. donde se cumple con los requisitos que establece la norma para la modalidad de uso recreativo en un nivel I (NMX NMX-AA-120-SCFI-2016, 2016). No obstante, es imprescindible revisar si la sola implementación de la norma es adecuada para la gestión de la playa, considerando los requerimientos de calidad de los servicios turísticos.

La gestión de destinos turísticos surge de las políticas públicas orientadas al fomento del turismo que, independientemente de los discursos que se presentan, conllevan una realidad entramada entre los diferentes niveles de gobierno y la industria turística, e impacta finalmente, en la calidad de los servicios turísticos que los usuarios perciben.

Esta perspectiva conduce necesariamente a cuestionarse acerca del papel que juegan los diferentes actores y sus relaciones, especialmente de aquellos que tienen la capacidad de actuar e intervenir a partir de su poder y la forma en que se distribuye. Pero el fenómeno es mucho más complejo, ya que en él intervienen muchos más aspectos públicos y privados que pueden ser englobados en el concepto de gobernanza. De hecho, cada forma y estilo de gobernanza puede estar relacionado con esquemas de gestión con perfiles muy particulares según el contexto. En cada país y en cada sitio específico, los servicios turísticos reflejan en gran medida aspectos de gobernanza (y gobierno) únicos.

Es de relevancia analizar cuál es el aporte de la norma NMX-AA-120-SCFI-2016 (DOF, 2016) en la construcción de un ecosistema apto para la gobernanza, pues aun cuando los esquemas de gobernanza se han ido incorporando en los gobiernos locales, habría que determinar en qué medida lo ha hecho en una playa como la que se presenta y determinar de qué forma los diferentes actores se involucran o no en la gestión turística y cómo impacta en la calidad de los servicios.

Históricamente, Playa Gaviotas ha sido un foco de atracción a nivel nacional. En este lugar convergen intereses que han generado problemáticas

diversas, desde la distribución de los espacios de incalculable valor para el desarrollo de actividades turísticas, comerciales e industriales; la protección del entorno natural; el equilibrio de poderes y la mejora de la calidad de los servicios de una afluencia creciente de turistas nacionales y extranjeros.

1.3 Preguntas De Investigación

De acuerdo con lo que se describió anteriormente, surgen los siguientes cuestionamientos.

1.3.1 Pregunta principal

- ¿Cómo incide la dinámica de la gobernanza en la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas?

1.3.2 Preguntas secundarias

1. ¿Cuál es la estructura del modelo de gobernanza que apoya en la gestión de Playa Gaviotas?
2. ¿Cuáles son los principios fundamentales que guían el modelo de gobernanza en Playa Gaviotas?
3. ¿Cómo es la estrategia de calidad de los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas?
4. ¿Cómo influyen los principios fundamentales del modelo de gobernanza desarrollado en Playa Gaviotas en la percepción de la calidad de los servicios turísticos?

1.4 Objetivos de la Investigación

Las preguntas planteadas en el apartado anterior dan pie al diseño de los siguientes objetivos de investigación.

1.4.1 Objetivo general

Explicar la relación entre el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas y la percepción del turista sobre la calidad de los servicios que se ofertan en este atractivo turístico.

1.4.2 Objetivos secundarios

1. Describir el modelo de gobernanza desarrollado por los actores del turismo para la gestión de Playa Gaviotas.
2. Determinar los principios bajo los cuales opera el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas.
3. Valorar la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.
4. Analizar la relación entre los principios que guían el modelo de gobernanza desarrollado para la gestión de Playa Gaviotas y la calidad de los servicios turísticos.

1.5 Justificación de la investigación

En el contexto turístico actual resulta necesario evaluar las posibilidades de implementación de estrategias emergentes de reconversión turística en entornos específicos (Barbino et al, 2011) así como retomar la categoría de gobernanza para explorar casos prácticos donde se puedan identificar experiencias de gestión turística asociadas al diseño participativo y consensuado de proyectos, donde participe la administración pública en sus distintos niveles generados en un marco de cooperación público-privada.

Dado que el presente estudio tiene como objetivo explicar la relación entre el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas y la percepción del turista sobre la calidad de los servicios que se ofertan en este atractivo turístico, lo que lo coloca como un tema de pertinencia

social y académica, ya que hoy en día los procesos de interpretación y reformulación parcial de las estrategias de regulación privada en los espacios de implementación de estrategias turísticas como objeto de investigación permiten develar las prácticas de gobernanza local y el papel que juegan los actores locales en conjunto con las estructuras de poder como el Estado-Nación y los organismos internacionales (Léonard, 2019).

Hoy en día resultan insuficientes los enfoques tradicionales de gobernabilidad, lo que abre las posibilidades a nuevas formas de explorar la realidad. En ese sentido, este estudio aborda la gobernanza como un desdibujamiento del Estado en la manera de gobernar que, de una manera más democrática, da entrada a actores que históricamente deberían haber tenido una mayor participación en el quehacer público y en la toma de decisiones (Aguilar, 2008).

No existe un dato al respecto de la relación entre la gobernanza y la calidad del servicio turístico, lo que abre un campo de investigación y análisis que puede dar cuenta de esta correlación que permita comprender a detalle la dinámica de esta playa. Estudiar un contexto específico aporta una mayor claridad de las relaciones de poder, económicas y sociales que se desarrollan en realidades complejas. Por lo anterior, Playa Gaviotas constituye un caso de estudio que provee los elementos suficientes para explicar el fenómeno planteado.

Incorporar la categoría de gobernanza al análisis del turismo puede abrir nuevos campos de estudio y aproximaciones al fenómeno turístico pues hoy en día, la gobernanza es un factor fundamental para la gestión sostenible de los destinos turísticos en los que existe un complejo entramado de actores cuyas interrelaciones pueden facilitar o dificultar la toma de decisiones (Pulido-Fernández, 2014).

El caso de Playa Gaviotas constituye un objeto de análisis enmarcado en estos supuestos teóricos dado que crear consensos, establecer estrategias comunes y dar un mayor valor a la transparencia y a la comunicación son

aspectos que se encuentran aún en proceso de construcción en localidades como Playa Gaviotas (Astocaza, 2010).

Por ello, este análisis permite que casos de gestión turística como el de Playa Gaviotas pueda incorporar la dimensión social y ambiental que supone el desarrollo sostenible de un destino turístico. Al respecto, la conformación de un modelo de desarrollo turístico que considere al crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental, involucra para su gestión la participación de diversas partes interesadas, constituidas por actores públicos, privados y de la sociedad civil (Pulido, 2014). Se trata entonces de enmarcar la gestión del turismo en redes de gobernanza que propicien la resolución de conflictos y establezcan objetivos que conduzcan al desarrollo turístico en este marco de sostenibilidad (Barbini et al., 2017).

Por lo anterior, es relevante contar con estudios académicos y propuestas de investigación que sustenten la toma de decisiones en destinos turísticos locales. La presente investigación resulta pertinente para estos propósitos al tiempo que puede hacer aportes relevantes al observar los elementos estructurales, instrumentales y operativos de la gobernanza, que permiten explicar la relación de la gestión de Playa Gaviotas respecto a la estrategia de calidad de los servicios turísticos.

Asimismo, esta investigación suma a la generación de conocimientos innovadores al respecto del estudio de los sitios turísticos, específicamente en el caso de las playas.

La factibilidad del estudio puede entenderse al contar con elementos suficientes para su análisis: existen datos estadísticos y académicos, presencia directa en el lugar de estudio y conocimiento académico que sume al estudio de caso que aquí se propone. En relación a los beneficiarios, se puede señalar a la comunidad de investigadores, a quienes aporta conocimientos nuevos sobre la relación de la gobernanza con la calidad de los servicios turísticos; a los actores de la gobernanza, para observar los aspectos que influyen en la conformación de

alianzas para la gestión de playas, además de contar con datos certeros y actualizados para una mejor definición de las políticas a seguir y un mejor diseño de estrategias.

Finalmente, estas estrategias pueden tener un impacto directo en los usuarios de los servicios turísticos en Playa Gaviotas, que con el soporte teórico y metodológico de esta investigación se vean beneficiados al disfrutar de servicios turísticos de calidad con la implementación de estrategias adecuadas.

La gestión turística exitosa de Playa Gaviotas depende del grado de compromiso y disposición de los actores involucrados en la dinámica turística en el lugar. Su éxito depende de la capacidad de las instituciones y la academia de abordar la problemática que representa ofertar servicios turísticos, a partir de marcos teóricos innovadores y multidisciplinarios.

1.6 Hipótesis

El supuesto que sostiene la presente investigación establece que la gobernanza es un instrumento de gestión que se relaciona e influencia la percepción de calidad de los servicios que ofertan los prestadores de servicios en Playa Gaviotas. Esta relación puede observarse a partir de la dinámica de la gobernanza, que permite diseñar una efectiva estrategia de calidad de los servicios turísticos y deriva en la satisfacción de las necesidades de los turistas de Playa Gaviotas.

Aunado a lo anterior, se infiere que la gobernanza en Playa Gaviotas sigue una configuración de red, misma que permite a los prestadores de servicios operar a partir de estrategias de calidad de los servicios turísticos diseñadas con base en las necesidades de los turistas.

Se expone la hipótesis de que, más que una práctica, la gobernanza es una declaración de intenciones en la que el gobierno estatal sigue generando las políticas turísticas sin involucrar a otros actores; por su parte, los sectores social y

privado realizan esfuerzos por mantener la competitividad nacional lo que impacta significativamente en la calidad percibida por los turistas nacionales y extranjeros.

1.7 Delimitación de la problemática

El turismo es una alternativa de negocios para los destinos de sol y playa. Sin embargo, para que esto sea posible son necesarios mecanismos de gestión que permitan la gobernanza lo que posibilitará el diseño de nuevas estrategias y marcos regulatorios, con mecanismos de operatividad que sean atractivos para los prestadores de servicios turísticos.

Delimitación espacial

El estudio se desarrolla en Playa Gaviotas, playa emplazada en la Costa del Pacífico mexicano, en la Zona Dorada de Mazatlán, Sinaloa, al noroeste de México.

Delimitación temporal

El estudio se limitó dentro del periodo enero de 2019 a agosto de 2021.

Delimitación del universo

Usuarios de Playa Gaviotas.

El universo en este caso incluye a los miembros de la Operadora y Administradora de Playas Mazatlán, creada bajo Decreto Municipal No. 25 el 20 de abril de 2018 (Órgano Oficial del Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018), quien ejerce la administración de la zona de playa designada para uso de la actividad turística y por consiguiente, quien opera la gobernanza; y especialmente, los prestadores de servicios, hoteleros, restauranteros, alquiladores de sombrillas y mesas, socorristas, arrendadores de veleros y motos acuáticas, entre otros (cuya cantidad será determinada en los estudios previos) que deben seguir estrategias de calidad sobre los servicios que ofrecen a los turistas.

Asimismo, se considera a los visitantes que consumen los servicios turísticos de Playa Gaviotas y perciben la calidad del lugar que se desprende del diseño e implementación de estrategias.

Delimitación del contenido

La investigación parte de una aproximación general al tema de los servicios turísticos, particularmente en lo que se refiere al destino de playa, explorando las políticas públicas que lo regulan actualmente.

Específicamente se estudian la estructura y formas operativas de la gobernanza y, la potencial relación con las estrategias de calidad diseñadas con el fin de lograr que los servicios turísticos de Playa Gaviotas ofrezcan un servicio de calidad para sus usuarios y con ello, elevar la competitividad de la oferta turística.

1.8 Dimensiones, Variables y Categorías de Estudio

Las variables, categorías y dimensiones del presente estudio se presentan en la Tabla 3. Pero, es necesario observar que hay una diferencia entre variables y categorías o constructos. Variable es un concepto que posee un referente directo observable, mientras las categorías son construcciones que denotan conceptos multidimensionales, se consideran complejos y no tienen un referente único directo observable, sino que deben ser abordados conceptualmente en su diversidad de dimensiones o facetas (Sautu, 2005).

Para estudiar el modelo de gobernanza en Playa Gaviotas se plantea describir los actores del gobierno estatal, empresarios y sociedad en general, desde la gestión pública y privada y las interrelaciones que se dan entre ellos y sus relaciones de poder.

Se analizará la organización que se da alrededor de la gestión turística del lugar, las jerarquías, los enlaces y las redes, las comunidades y la operación de los principales mercados que se dan en la gestión turística del lugar. A su vez se analiza la lucha de ideologías que prevalecen entre los actores y dan información

que explica el estado de la gobernanza del lugar y los procesos de toma de decisiones.

Se valora la gobernanza en términos de participación de todos los actores, los esquemas jurídicos y legales que permiten o no avanzar en los objetivos, la transparencia de la gestión, la capacidad de respuesta de la organización, la equidad, la eficiencia de la gestión y su eficacia, la rendición de cuentas, las estrategias y la visión estratégica que la organización en su conjunto exprese.

Tabla 3.

Variables, categorías y dimensiones de estudio.

DIMENSIONES DE LA GOBERNANZA
Actores (agentes): Estatales y no estatales de la gestión pública y de la privada
Organización: Formal e informal de redes de colaboración y cooperación
Modelo: a) jerarquía, b) comunidad, c) redes, d) mercado
Buena gobernanza: a) participación, b) legalidad, c) transparencia, d) capacidad de respuesta, e) consenso, f) equidad, g) eficacia y eficiencia, h) rendición de cuentas i) visión estratégica
Toma de decisiones: Proceso para la toma de decisiones.
DIMENSIONES DE CALIDAD
Competitividad
Higiene alimentaria
Modernización de los modelos de gestión
Participación de MiPyMes
Buenas prácticas de sostenibilidad
Preservación arquitectónica
Preservación gastronómica
Cumplimiento de estándares de calidad para prestadores de servicios turísticos
Salud y seguridad

Fuente: Elaboración propia para el diseño de la investigación.

De acuerdo con el modelo de calidad presentado en la Figura 3, es importante analizar los esquemas de competitividad de Playa Gaviotas, el grado de modernización del modelo de gestión implicado, la participación empresarial y el rol que juegan las MiPyMes, las buenas prácticas de sostenibilidad, la preservación arquitectónica y gastronómica, el cumplimiento general de los estándares de calidad de los servicios turísticos, la salud y la seguridad.

Finalmente es necesario realizar un ejercicio de metacognición para establecer la relación entre ambas dimensiones desde cada uno de los elementos descritos.

Figura 3

Instrumentos para la estandarización y la mejora continua del Programa Nacional de Calidad.



Fuente: Adaptado de OEA, 2018.

CAPÍTULO II. GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN DE PLAYAS TURÍSTICAS

2.1 Gobernanza

En el marco de la gestión de sitios turísticos, el papel de la gobernanza resulta fundamental para generar alternativas en los modos de gobierno de los sitios turísticos. En un contexto de participación activa e involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, la gobernanza emerge como una propuesta con gran potencial instrumental y teórico.

La gobernanza es un término publicado por primera vez en “Governance of the American Economy” de Cambell, Hollingsworth y Lindberg en 1991 (Alcántara-Santuario y Marín-Fuentes, 2013). Su orientación inicial era la implementación de nuevas racionalidades instrumentales para mejorar las organizaciones del gobierno en el marco de una economía marcada por las políticas neoliberales, pero, posteriormente, el concepto incluyó al sector privado y la sociedad civil en las redes de interdependencia (Prats, 2004).

Actualmente, según cifras del Banco Mundial BM (2021), más de la mitad de la población global expresa desconfianza en las instituciones gubernamentales, de tal forma que la gobernanza es el principal tema de interés para todas las naciones. Para este organismo, la práctica global de gobernanza se orienta a construir instituciones capaces, eficientes, abiertas, inclusivas y responsables. Después de la crisis por COVID-19 es fundamental para encaminarse hacia el crecimiento sostenible, poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Para el BM es importante mejorar la capacidad de los gobiernos para proporcionar bienes públicos de manera eficaz, apoyar un entorno que pueda generar empleo y crecimiento, abordar las fallas del mercado e involucrar a los ciudadanos en estos procesos, pues se considera que los países que poseen instituciones más sólidas resultan más resilientes y tienen mejores condiciones para apoyar el desarrollo del sector privado y de esa manera, reducir la pobreza,

brindar servicios valiosos y ganarse la confianza de los ciudadanos (Banco Mundial, 2021).

Al definir el concepto de gobernanza, no existe un criterio unificado para su aproximación, lo que constituye un gran reto para las investigaciones que tienen a este concepto como objeto de estudio, pues el debate en torno a su uso y definición es desestructurado y responde a una construcción epistemológica nacida desde diferentes perspectivas teóricas (Duran,2013). Autores como Rhodes (2017) declara que el término tiene variadas acepciones que pueden referirse por ejemplo al Estado mínimo, a la gobernanza corporativa o a la nueva administración pública.

Por su parte, Aguilar (2015) subraya que la literatura sobre la gobernanza puede dividirse en dos categorías: por una parte, aquella que se refiere a los intentos que el Estado hizo a fines del siglo pasado para responder a las nuevas necesidades del entorno caracterizado por los acelerados cambios sociales, políticos, económicos y climáticos y, por otra, aquella que denota la representación conceptual o teórica de la coordinación de los sistemas sociales y del rol que el Estado desempeña en ese proceso.

Los procesos de cambio geopolítico, la dinámica de la globalización, las tendencias neoliberales, las fuertes críticas a los gobiernos y sus pobres resultados, así como las nuevas tendencias de innovación económica (como los modelos de la triple hélice) y la necesidad de adaptación al cambio climático que provoca escasez de los recursos, entre muchos otros factores, han hecho que los Estados modifiquen y adapten sus formas de gobernar.

No obstante, existe una gran cantidad de trabajos críticos que han contribuido a la difusión del término. Por ejemplo, Tournier (2007) sostiene que diferentes comunidades disciplinares, tales como la economía, la política, la administración pública y los negocios, han convertido a la gobernanza en una herramienta heurística. Es posible, sin embargo, referir la gobernanza como un concepto descriptivo que, desde finales del siglo pasado, expresa el cambio

experimentado en las relaciones entre el Estado y la sociedad para reconstruir el sentido y la capacidad de dirección social (Aguilar, 2015). Asimismo, la gobernanza se puede expresar como el modo de gobierno característico de nuestro tiempo (Prats, 2005).

Al respecto, Maynts (2003) afirma que la propia palabra gobernanza está experimentando una evolución hermenéutica, principalmente semántica. Inicialmente fue utilizada como un término equivalente a gobernación, entendido éste como un proceso limitado a las organizaciones gubernamentales. Posteriormente se amplió con dos nuevos significados: 1) para indicar una nueva forma de gobierno, distinta a la del control jerárquico, en la que se considera un mayor grado de cooperación entre los actores sociales y el Estado y, 2) para indicar que se trata de algo mucho más complejo, en las que se consideran otras perspectivas económicas y diferentes formas de coordinación social. Esta segunda acepción hace que la gobernanza trascienda de la teoría económica y política para convertirse en una teoría general de las dinámicas sociales.

La gobernanza significa presentar al diálogo, los intereses, los recursos y las visiones a través de una nueva relación entre el Estado y la sociedad que permita gobernar de una manera más cooperativa, donde las políticas públicas y su aplicación se construye en una interacción entre actores que en este caso ya no se consideran independientes cuya interdependencia es clave para obtener óptimos resultados (Cerrillo, 2005). Desde una perspectiva más general, el mismo autor expresa que a través de la gobernanza los ciudadanos pueden convivir en una nueva realidad donde pueden decidir sobre políticas más efectivas y unificar la disparidad de los intereses sociales en una acción unitaria.

Otra conceptualización de gobernanza ofrecida por Aguilar (2015), la expone como el proceso de gobierno a través del cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma. Este proceso incluye al Estado, empresas privadas, organizaciones de la sociedad y a los ciudadanos en conjunto donde todos interactúan con el propósito de definir y consensar sus objetivos comunes,

las formas de organización, los recursos y las actividades que consideran necesarios y conducentes para alcanzarlos.

La conceptualización propuesta por Aguilar (2015) sostiene que este modelo de gobierno es un proceso en que todos los actores de una sociedad deciden sus objetivos y sus formas de convivencia. Pero hay que señalar que esto parte de dos supuestos: en primer lugar, existe una intencionalidad social que da un sentido de dirección y, en segundo lugar, existe una capacidad de dirección en el sentido que la sociedad organizada puede transformar los propósitos en realidades. Una característica que destaca el mismo autor es que el concepto de gobernanza apunta y resalta que el proceso de gobernar es más importante que el gobernante, pues la acción de conducir y dirigir es más relevante que el dirigente. De esta manera, en un proceso de construcción social, el modelo social implica más actores que el gubernamental, más interacciones intrasociales y en algunos casos interculturales, y más recursos que los que están a disposición del gobierno.

La gobernanza tiene requisitos complejos que demandan instituciones eficaces para su cumplimiento. Estas deben ser capaces de recopilar y proporcionar información adecuada para los tomadores de decisiones, además de resolver conflictos entre los grupos sociales y los elementos del propio gobierno. Para lograrlo, son importantes las interacciones entre las instituciones y entre los actores estatales y sociales (Peters, 2019).

En este contexto, se presentan las propuestas realizadas por Stoker (1998) que, actualmente, continúan en discusión y debate entre los académicos. Estos planteamientos refieren que la gobernanza : (1) es un conjunto complejo de instituciones y actores que provienen de un gobierno y más allá de él; (2) reconoce que los límites y responsabilidades se desdibujan para abordar las cuestiones sociales y económicas; (3) gestiona el poder en las relaciones entre las instituciones involucradas en la acción colectiva; (4) se caracteriza por constituir redes autónomas de autogobierno de los actores y (5) reconoce la capacidad social de hacer las cosas que no dependen del poder del gobierno.

En resumen, la gobernanza se genera en el marco de las políticas neoliberales y de los acelerados cambios globales, en el que ya no se plantea el crecimiento de los aparatos gubernamentales sino la incorporación de la sociedad para el logro de los fines comunes. En cierto sentido forma parte de una nueva racionalidad política que además puede permitir una mayor confianza en las instituciones gubernamentales. La eficacia y la eficiencia del gobierno y la sociedad, en el sentido cooperativo es el principal objetivo de la gobernanza, pues cuando se involucran todos los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, se mejoran los esquemas de bienestar social.

Ya no se trata de mantener un gobierno hegemónico de control vertical, sino de promover otro más democrático, en el que de manera interdependiente empresarios y sociedad, instituciones y actores gubernamentales y no gubernamentales, participen en la solución de los problemas a través de procesos de coordinación social, con la intención de unificar la disparidad de los intereses sociales. Para esto, se requiere garantizar un mejor ejercicio del poder y flexibilizar los límites y responsabilidades del Estado para abrir otras alternativas organizacionales con mejores resultados para todos.

2.1.1 El Paradigma de la Gobernanza

La gobernanza es un concepto único considerado un paradigma científico que alude a una nueva realidad sociopolítica y económica (Varela, 2011). Desde que surgió en diferentes partes del mundo, las formas imperativas tradicionales de asignación, dirección jerárquica y control de los procesos políticos han sido reemplazadas poco a poco. Es en este contexto que los responsables públicos tratan de gestionar los recursos que se encuentran dispersos entre actores públicos y privados (Cerrillo, 2005).

No obstante, pareciera que la acción abstracta de la gobernanza pueda parecer un asunto meramente teórico, aunque implique una coordinación y una negociación real. Sin considerar esta falta de claridad, algunas organizaciones

internacionales como el Banco Mundial (BM) o el Fondo Monetario Internacional (FMI) han marcado su postura señalándola como la solución al buen funcionamiento de la economía mundial y le han conferido un estatus de gran relevancia, pues existen experiencias exitosas en contextos específicos (Shafik, 2013).

El concepto de gobernanza registra el hecho de que el mismo gobierno ha institucionalizado o aceptado el trabajo de las organizaciones privadas y sociales para resolver (por sí mismas o con apoyo) problemas sociales y necesidades de grupos y comunidades, además que los servicios y la generación de oportunidades no sean exclusivas del Estado. Estas actividades propias de la gestión pública respondían al modelo tradicional de gobierno y estaban directa y monopólicamente a cargo del Estado que, sin dejar de ser la autoridad pública, tiene la facultad buscar esquemas organizacionales cooperativos con el sector privado y con la sociedad en general (Aguilar, 2015).

Una de las acepciones de la gobernanza supone que existe una aparente insuficiencia directiva del gobierno que requiere de la integración de actores diferentes e independientes del proceso de gobernar. La importancia radica en trazar el rumbo social y ya que los actores son decisivos para alcanzar los objetivos, puesto que poseen poder, competencias y recursos indispensables para resolver los problemas sociales y generar situaciones deseadas de bienestar (Aguilar, 2015). Al respecto, surge la pregunta sobre cuál sería el proceso idóneo de gobernar para favorecer y sustentar la integración de esos actores. La respuesta es esa nueva forma de gobernar que surge con la gobernanza, orientada a construir interdependencias entre los actores y hacer alianzas intersectoriales, modificando el papel instrumental y directivo del gobierno; pero desde luego, es difícil que todos los casos sean semejantes en la práctica (Aguilar, 2015).

Sin embargo, existen riesgos similares a los de otras formas de organizar el Estado, pues la microfísica del poder puede surgir cuando actores interdependientes, tarde o temprano se convierten en los que dominan temporal o

permanentemente la dinámica de un determinado campo de política (Rangel, 2009). Sin embargo y aunque la gobernanza puede involucrar a los distintos niveles de gobierno como la única fuente de la capacidad de dirección o como socios con otros actores, esto no siempre conlleva al óptimo social (Alva, 2016). Por ello, las conceptualizaciones en torno a las formas de gobierno deben ser más flexibles y permitir una adecuación de las aproximaciones teóricas a la realidad social.

2.1.2 De la Gobernabilidad a la Gobernanza

El concepto de gobernanza se constituyó con base en algunos resultados de las investigaciones en políticas públicas, como el concepto de “redes de política”, que permite analizar las relaciones inter-gubernamentales en diferentes niveles e identificar actores y acciones en muy diversos contextos (Nogueira, 2015). Con esto es preciso hacer notar que la gobernanza no es un proceso en el que todos los miembros de una sociedad participen de manera igualitaria, sino más bien se trata de formas de gobernación diversas y mutables que responden a contextos específicos, diversos y diferenciados (Sánchez, 2007).

De esta manera, los cambios que presentan las relaciones entre el Estado y la sociedad exigen un nuevo proceso de gobernar que deja atrás las estrategias convencionales, la verticalidad y el supuesto de que la sociedad gobernada es pasiva, precaria, dependiente y limitada (Requena, 2014).

Es necesario subrayar que desde la gobernanza se propone una diferencia entre capacidad y eficacia del gobierno. Aunque las facultades o poderes consisten básicamente en la posibilidad de hacer cosas y lograr resultados, en realidad esto depende en gran medida de los contextos de cada gobierno (Aguilar, 2007).

Mejores resultados se logran a través del nuevo modo directivo en el que los agentes de gobierno se asumen como una red de interacciones, interdependencias y cooperaciones entre actores gubernamentales, privados y

sociales que deciden los objetivos de convivencia y las formas de coordinarse. De esta forma se transita de un gobierno centralizado a un sistema de gobierno en red (Sánchez, 2012).

Si bien la gobernanza implica la reabsorción del Estado por parte de la sociedad y puede incrementar la capacidad social para realizar sus objetivos; el cambio de gobernación puede propiciar que intereses particulares poderosos intervengan en la dinámica social y la dobleguen. En este último sentido, la gobernanza apunta más a la justificación del poder de los empresarios y de la toma de decisiones a su favor, donde el resto de la sociedad se puede sentir minimizada por lo que gobierno y gobernanza pueden tomar sentidos opuestos (Dofour, 2009).

En este sentido, con la gobernanza, la nueva gobernación disminuiría la capacidad directiva del gobierno y las redes de asociación y solidaridad social perderían efectividad. Lo que conduciría a una mayor “ingobernación” o “desgobierno” y no a la gobernanza esperada (Canto, 2008).

Contrario a las acepciones más optimistas, la gobernanza revela la disminución de la confianza social en la capacidad directiva de los gobiernos en cuanto a la prosperidad y bienestar, a la vez de manifestar el renacimiento de la confianza social acerca de sus propias capacidades (Uvalle, 2012).

Sin embargo, la dirección de un país y su efectividad requieren más capacidades que las que posee el gobierno, por lo que es necesario determinar los recursos con los que cuenta. El enfoque de la gobernanza en América Latina es diferente al del resto del mundo, el paso de un gobierno centralizado a un sistema de gobierno y el tránsito de un modo de gobierno jerárquico a uno más asociativo y coordinador presenta dificultades en gobiernos que han tenido modelos democráticos (Zurbriggen, 2011).

2.1.3 La visión europea de la gobernanza

La inestabilidad económica del Estado que se produjo inicialmente en la Europa de los años ochenta, fue un factor clave para la aparición del concepto de gobernanza. Peters y Pierre (2002) aseguran que esto se debió al declive en los recursos financieros del Estado, causado por el déficit presupuestario y la caída de sus ingresos. Así pues, el concepto de gobernanza moderna europea se concibió originalmente como una nueva forma de gestión pública dirigida a lo largo de los modelos organizacionales del mercado (Rhodes, 1996), donde las estructuras del gobierno incorporaron intereses del sector privado y se limitaron no solo a las actividades del sector público, sino a las de la sociedad sin representación.

La gobernanza europea fue gestada con el método supranacional: una vez que los países miembros dieron su consentimiento, se crearon vínculos y una forma de gestión conjunta por encima de la figura del Estado. Lo anterior, se presentó como uno de los procesos de integración regional más avanzados del mundo y, a su vez, como un referente internacional en el ámbito de la gobernanza (Sotillo, 2017).

El marco conceptual en el que se mueve la gobernanza europea parte de los estudios en relaciones internacionales y la perspectiva de la ciencia política (Sotillo, 2017). Su modo de entender la gobernanza queda asentado en el Libro Blanco, en el que se encuentra un gran aporte documental sobre las experiencias institucionales que se han ido produciendo, en esta tendencia de reforma del gobierno de la Unión Europea en cuanto a su estructura institucional, formas y modos de funcionamiento (Bar, 2011).

En esta dirección, cuatro cambios importantes apuntan a una mejor gobernanza: (1) involucrar más a los ciudadanos; (2) definir políticas y legislaciones más eficaces; (3) comprometerse en el debate sobre la gobernanza mundial y (4) centrar las políticas y las instituciones en objetivos claros (Sotillo, 2017).

Actualmente, el modelo de gobierno de la Unión Europea sigue siendo un ejemplo de gobernanza y democracia transnacional, que ha logrado involucrar a diversos actores sociales donde el Estado sigue siendo el actor central de la gobernanza (Natera, 2005).

2.1.4 Implicaciones de la gobernanza en América Latina

En el contexto de América Latina, el debate sobre la gobernanza ha tenido características diferentes a las europeas. Esto es observable a partir de una serie de cambios hacia la democratización del régimen político y del modelo socioeconómico que transitó del desarrollo centrado en el Estado a uno de tipo neoliberal. A partir de los años ochenta, en esta región la gobernanza fue difundida por el Banco Mundial (BM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes juegan un papel central teniendo como objetivo hacer más efectiva la colaboración internacional en los países subdesarrollados. Esto ha implicado un reforzamiento al modelo de Estado neoliberal y el fortalecimiento de los mercados para evitar desequilibrios o generar retrocesos (Zurbriggen, 2011). Con respecto al papel del Estado, a partir de la década de los ochenta, se plantearon una serie de reformas orientadas hacer más eficientes sus instituciones. Sin embargo, en la mayoría de las naciones latinoamericanas estos nuevos formatos de gobernanza de mercado no han tenido los resultados esperados debido al contexto político-institucional de los países de la región (García, 2003).

Análogamente, en el ámbito fiscal existe una fuerte restricción a las prácticas de gobernanza debido a que los recursos de transferencias se han reglamentado y se ha impulsado la rendición de cuentas, lo que reduce el margen de discrecionalidad para el gasto de los gobernantes de los Estados (Vásquez-Cárdenas y Montoya-Brand, 2016).

En este contexto, la gobernanza se torna un concepto central en la promoción de la participación de actores ajenos a la estructura del Estado, que

valora mecanismos de toma de decisiones participativos con el propósito de lograr una democracia más deliberativa que representativa, es decir se orienta hacia el razonamiento público para que cada ciudadano acepte las razones que motivan una decisión política y así lograr la legitimidad democrática (Rodríguez, 2019).

2.1.5 Gobernanza como estructura

Uno de los elementos fundamentales para el entendimiento e instrumentalización de la gobernanza es el territorio. Por ello, es necesario investigar las formas en que convergen, combinan y mezclan los sistemas de regulación y las autoridades responsables del control, acceso y uso de los recursos a nivel del territorio (Léonard, 2019).

Otra aproximación estructural a la gobernanza identifica cuatro formas que han surgido a lo largo del tiempo para direccionar a la sociedad ante algún problema en particular (Madrid-Flores, 2014) (Ver tabla 4).

Dada esta complejidad, la gobernanza se da en diferentes esquemas que Noriega (2017) categoriza a través de tres variantes:

1. Cuando opera dentro de un propio gobierno, referida como gubernatura horizontal, vertical o transversal, según los niveles de mando y dependencias entre las que aplique.
2. Al transitar entre los distintos órdenes de gobierno -federal, estatal y municipal- es una gobernanza multinivel.
3. Cuando involucra otras esferas fuera del gobierno, como el sector privado, social y académico, se le identifica como una gobernanza multifactores.

Con base en esta propuesta, la presente investigación retoma la variante de gobernanza multifactores con un particular interés, al considerarse la perspectiva más incluyente que hace hincapié en la participación ciudadana para la toma de decisiones.

Tabla 4.

Categorías estructurales de la gobernanza.

Estructura de la gobernanza	Descripción
Como jerarquía	Solución a las estructuras rígidas tradicionales. Nueva, de pequeñas escalas, flexible, con mayor diversificación, control informal y poder compartido entre el Estado y el mercado.
Como mercados	Reconoce al mercado como un mecanismo de asignación de recursos, donde los actores económicos pueden cooperar para resolver problemas comunes, sin distorsionar los mecanismos básicos del mercado.
Como redes	Iniciativas del gobierno que se construyen alrededor de programas públicos para cumplir objetivos; con patrones de relaciones sociales entre agentes públicos, semipúblicos y privados, mutuamente dependientes; con indicadores medibles, asignando responsabilidades a cada socio y estructurando flujos de información. La meta última de estos esfuerzos es producir el mayor valor público posible.
Como comunidades	Las comunidades pueden y deben resolver sus problemas comunes con un mínimo de intervención del Estado. Su efectividad resulta del interés que tienen los miembros de la comunidad en proponer e implementar soluciones factibles, en contraposición a la lejanía y capacidad limitada de las pesadas burocracias.

Fuente: Adoptado de Madrid-Flores, 2014.

De estos esquemas, la estructura de redes es una de las que más han sido estudiadas. Para Goldsmith y Eggers (2004) los esquemas de colaboración en redes entre gobierno y agentes privados suceden al conjugar cuatro tendencias: (1) la externalización de servicios públicos; (2) la participación conjunta de diferentes agencias públicas para proveer servicios, que puede darse incluso en conjunto por diversos niveles de gobierno; (3) la revolución digital y (4) presiones del consumidor ciudadano.

Algunas de las ventajas de las redes de especialización son la innovación, velocidad, flexibilidad y mayores alcances para los esquemas de colaboración público-privado. Asimismo, algunos de los retos que enfrentan las redes de gobernanza son: congruencia en las metas para los actores involucrados, la

deficiente supervisión de procesos externos, problemas de comunicación, coordinación fragmentada, deficiencias en la información y malos puntos de comparación, capacidades limitadas y la estabilidad en las relaciones entre actores.

2.1.6 Indicadores de la Gobernanza

Algunos elementos de interés para el abordaje de la gobernanza refieren a la toma de decisiones, los motivos que incentivan y aseguran la orientación de los sectores sociales hacia los objetivos, el modo en que se define y lleva a cabo la división social del trabajo y la distribución de la autoridad, la manera para introducir correcciones en casos de estancamiento y desvío de la acción social o de la aparición de situaciones imprevistas, además de la resolución de conflictos y deserciones que surgen durante el trayecto (Aguilar, 2015).

La participación de los distintos actores en la formulación, financiamiento e implementación de programas y proyectos públicos puede ser estudiada desde un marco de análisis compuesto por tres dimensiones: alcance, modo de comunicación y decisión y extensión de la autoridad (Barbini et al., 2017). El alcance considera a los actores que son convocados a participar por parte del Estado. Al respecto, el modo de comunicación y decisión se refiere a la forma en que se comunican entre ellos y toman decisiones. Finalmente, la extensión de la autoridad indica la forma en que se enlazan las discusiones de los participantes con la acción política, a modo de conocer su incidencia en la toma de decisiones.

Paralelamente, la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP) (2015), refiere ocho grandes características de la gobernanza que deben ser consideradas para su estudio: (1) participación; como piedra angular, debe ser informada y organizada y permitir la libertad de asociación y expresión (2) consenso orientado; sugiere la mediación de los diferentes intereses de la sociedad con perspectiva de largo plazo desde el contexto histórico y cultural de una sociedad (3) responsabilidad; factor clave para

las organizaciones de la sociedad civil en la rendición de cuentas ante quienes se verán beneficiados o afectados por sus decisiones (4) transparencia; propone que las decisiones sigan las regulaciones establecidas y la información esté disponible, gratuita y de fácil comprensión, (5) sensibilidad; servir a todos dentro de un plazo razonable (6) equidad e inclusión; infiere que todos los grupos, principalmente los más vulnerables, no se sientan excluidos y tengan las mismas oportunidades para alcanzar su bienestar (7) eficacia y eficiencia; producir resultados que cumplan con las necesidades de la sociedad haciendo un uso sostenible de los recursos disponibles y, por último, el (8) estado de derecho; establecer marco de aplicación de manera imparcial y en protección de los derechos humanos de manera incorruptible.

Estas características de la gobernanza envuelven una necesidad de indagar sobre las formas en las que se acercan y conviven los sistemas de reglas y autoridades para organizar el control, acceso y usos de recursos de un territorio en circunstancias en las que el Estado, gobiernos locales, empresas privadas, ONGs y otros organismos de cooperación, coexisten y compiten por establecer su jurisdicción (Léonard, 2019).

2.2 Gestión de los espacios turísticos: las playas

En la gestión del turismo se considera la regulación de actividades en un marco de estrategia coherente que se orienta hacia la conformación de un orden necesario para el funcionamiento y el desarrollo de los servicios básicos, el atractivo turístico y el mantenimiento de los recursos, de igual forma la habilitación de recursos humanos y la prestación de servicios (DOF, 2013).

El proceso de gestión supone la homologación de criterios de un grupo de personas que son capaces de determinar el desarrollo de proyectos y el valor de su efectividad basado en las distintas expectativas que se tienen según el papel que desempeña o la relación que le concierne (Ariza, 2017).

En este contexto, los sistemas de gobernanza sirven como instrumentos de gestión para abordar la naturaleza dinámica de los destinos turísticos, lo que significa un gran reto del mercado y para lo cual, la calidad turística se ha convertido en una estrategia que permite al sector avanzar hacia la mejora de sus productos y servicios. Esto exige un compromiso de todos los actores en cuanto a la renovación de los métodos de gestión y producción con el fin de fomentar una cultura de mejora continua de la calidad (Pearce, 2016).

Es necesario que esta gestión turística sea implementada desde un verdadero enfoque estratégico, con ajustes relacionados con las expectativas de los mercados y en acuerdo con los actores participantes que tienen responsabilidad compartida con la evolución económica del territorio así como la optimización e innovación de los recursos en el proyecto previsto para los objetivos del territorio (Martínez, 2017, p. 266).

El enfoque de la gobernanza resulta relevante en la agenda de políticas urbanas, especialmente en lo referente al desarrollo de políticas sobre los espacios públicos. Con esto, se expone una necesidad de adoptar nuevas estrategias de gestión, con componentes que hagan frente a la complejidad y diversidad del ámbito urbano. Como respuesta operativa a esa complejidad se crean mecanismos de gestión con base en la cooperación y coordinación entre diversos actores gubernamentales y no gubernamentales (Vázquez y Jiménez, 2018).

Es realmente complicado instalar nuevas formas de articulación entre lo público y lo privado en las distintas esferas de la vida social debido a que las referencias normativas para alcanzar los objetivos públicos no son siempre explícitas (Rabotnikof, 2003). Además, los problemas, que se revelan desde distintas perspectivas, muchas veces se cruzan y dificultan la integración. Una tercera razón es que aún hay que tratar con esta distinción pública-privada que sigue siendo ambigua.

El tránsito de los gobiernos y las administraciones públicas al paradigma de redes, procesos y resultados finales obedece al punto central de la gestión pública, que se relaciona con la calidad de los resultados y el grado de aceptación que los ciudadanos tienen sobre las acciones gubernamentales. Esto requiere la formación y desarrollo de nuevas capacidades de gobierno para el diseño e implementación de políticas que encaminen las acciones hacia el logro de objetivos públicos y el cumplimiento de metas sociales (Uvalle, 2000).

Vendría bien analizar la idea de gestión que se centra en la cooperación y la coordinación entre agentes interesados que intervienen en la gobernanza, merece especial atención a fin de cerciorarse de los permisos otorgados a nivel institucional y la participación efectiva en los planes y programas de acción orientados hacia los espacios públicos (Vázquez y Jiménez, 2018).

Por ello, el enfoque de gobernanza, con la integración del sector público, privado y social, es un elemento crucial para la gestión óptima de las políticas de intervención urbana, concretamente en las políticas de intervención de espacios públicos tales como la playa (Vázquez y Jiménez, 2018).

Como parte de la gestión, es forzoso contar con una clasificación de uso de los espacios costeros, para lo cual pueden considerarse las cinco grandes categorías que distinguen (Pérez-López et al., 2007) (tabla 5).

En lo que respecta al turismo de sol y playa, las políticas neoliberales y la competencia de los destinos internacionales evidenciaron las limitaciones del modelo basado en el producto tradicional, el cual durante las décadas de 1980 y 1990 se había sostenido gracias al impulso del periodo anterior. Sin embargo, para el 2002, se hizo evidente la deficiente coordinación de los gestores del turismo de playas, al grado de revelar un contexto incapaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés (Barbini et al., 2017).

Tabla 5.

Categorías de uso de espacios costeros.

Categoría	Descripción
Uso residencial.	Se refiere a la urbanización de la zona costera para asentamientos humanos.
Explotación de recursos bióticos y abióticos.	Es una actividad común relacionada con la explotación de los recursos bióticos. La pesca, incluyendo la acuicultura. También, dentro de la explotación de los recursos abióticos se encuentran la extracción de petróleo, gas y minerales.
Infraestructura portuaria.	Es la infraestructura necesaria para desarrollar las actividades de transporte marino, actividades pesqueras y recreativas.
Turismo y actividades recreativas.	Se relaciona con la explotación de la zona costera para actividades de placer y ocio.
Conservación y protección de la biodiversidad.	Se relaciona con la regulación de todos los demás usos, que cuando tienen una mala o excesiva explotación, resultan en la degradación ambiental de la costa o el agotamiento de los recursos naturales.

Fuente: Adoptado de Pérez-López et al., 2007.

No obstante, la competencia entre los destinos turísticos junto a las exigencias legales, administrativas y medioambientales, modificaron el escenario. Esto dio pie a la implementación de sistemas de gestión de estas zonas que, de acuerdo con Ibáñez (2014), ofrecen las siguientes ventajas:

- Cumplimiento de la legislación.
- Mejor control de la calidad de los servicios e infraestructuras de las playas.
- Prevención de la contaminación ambiental.
- Minimización de posibles riesgos higiénico-sanitarios.
- Mejora de la coordinación entre todos los entes que confluyen en el espacio playa.
- Mejora continua de sus actividades y procesos.
- Se convierte en una herramienta más de marketing de destino turístico.

Por ello, abrazar intencionalmente un nuevo orden en la administración de playas turísticas implica como consecuencia una redirección en la visión establecida para el aprovechamiento de estos espacios (Yepes, 2007) y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo económico y la protección del medio ambiente.

2.3 Gobernanza y turismo

Como lo expresa Madrid-Flores (2014), la naturaleza del funcionamiento del sistema turístico, – que supone gobiernos, empresas privadas y sociedad civil en papeles protagónicos desempeñados en forma coordinada y sinérgica – provoca que el turismo y su gestión sean un campo fértil para la gobernanza.

Citando a Barbini et al. (2017) cuando se trata de gobernanza en el turismo, el Estado no tiene un rol principal, debido a que la idea central de este modelo de administración y desarrollo turístico privilegia la participación del sector privado y de la sociedad civil. De este modo la gobernanza se constituye a partir de los elementos mencionados y de procesos como la definición de estrategias desde el trabajo en grupal. La gobernanza puede ser considerada según el juicio de aplicación tomando perspectivas diferentes, ya sea desde la normatividad que establece el deber ser o desde el enfoque instrumental que define la manera de actuar del grupo en cuestión.

De esta forma, el concepto de gobernanza turística la define como:

El proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (Madrid, 2009, p.1).

En el mismo tenor, Bustos (2008) señala que la relación entre turismo y gobernanza se plantea desde la fase del turismo para la inserción de un desarrollo social provocando una reformulación en la gobernanza que vincule las acción pública, privada y colectiva

El turismo se revela como un terreno apropiado para el análisis de la gobernanza y su movilidad en virtud de su alcance y los requerimientos de agentes con razonamientos propios y divergentes así como la participación en conjunto de la sociedad civil y de los sectores privado y público (Barbini et al., 2017).

Por otra parte y de acuerdo con el planteamiento de Pulido (2014) se destaca la necesidad de implementar los principios de sostenibilidad al turismo, cualquiera que sea su expresión y su naturaleza. En esta forma de hacer turismo destaca la relevancia de vincularlo con la gobernanza, porque provee las bases para el diseño de estrategias de desarrollo enmarcando la participación de los actores interesados lo mismo que la implementación de planes de gestión que minimicen los aspectos negativos

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la gestión de turismo que incorpora los programas de conservación, la rentabilidad económica, condiciones de igualdad de oportunidades para las personas, así como la colaboración de los actores interesados, el enfoque hacia la resolución de conflictos y la observación de la sostenibilidad, sitúa el modelo del desarrollo turístico en el entramado de la gobernanza (Linares y Morales, 2014).

La gobernanza en el turismo trata de la conducción de los destinos a través de esfuerzos coordinados entre gobiernos, comunidades receptoras y el tejido empresarial relacionado con la operación del sistema. De esta forma se despliega un esquema de visión integral para mejorar la capacidad de gobernar y a la vez un punto de partida en la práctica turística (Hernández, Bojórquez y Pedraza, 2020).

Cabe subrayar que la gran mayoría de los productos y servicios que los visitantes consumen son producidos por empresas privadas (micro, pequeñas y medianas empresas) que son clave en los niveles de satisfacción de los turistas y en la definición de la política pública a seguir (Benseny, 2009). Sin embargo, los intereses de este sector pueden llegar a diferir de los de la administración pública y de la sociedad civil (Altamira y Muñoz, 2007). Pese a esto, la operación del

sistema turístico supone la adopción de los principios de la gobernanza como un camino adecuado en la consecución de ventajas competitivas y lograr el desarrollo sostenible (Linares y Morales, 2014; Marrero, 2017). Es así como la gobernanza se sitúa como una estrategia de gestión turística para la cooperación, haciendo referencia a que, para lograr un desarrollo sostenible y un impacto social favorable, es necesario trabajar en alianzas inclusivas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil (Madrid-Flores, 2014).

Así, la gestión de las playas como espacios públicos es una tarea importante y difícil (Otero et al., 2018). Actualmente, sigue modelos de planificación sostenible e integrada de las funciones dentro de una estructura efectiva de gobernanza. La interrelación de los factores biofísicos, socioeconómicos y el proceso de gestión de estos espacios, condicionan la productividad del ecosistema y la defensa costera (Valls et al., 2012).

Las administraciones de zonas costeras enfrentan problemas de crecimiento del turismo marino y litoral. Si bien esto contribuye a la expansión del desarrollo económico y al aumento de la población cercana a la costa, también demanda la necesidad de apoyar las actividades recreativas y comerciales, el desarrollo de infraestructura y la conservación del carácter natural del paisaje (Otero et al., 2018). Muchos municipios costeros circunscriben las funciones de la playa a las oportunidades de recreación, sin considerar los aspectos biofísicos y la protección de la costa, lo cual daña estos espacios, provoca su degradación y acelera su erosión. Para hacer frente a esta tendencia, enmarcados en los esquemas de gobernanza, se han desarrollado procesos de gestión integrados para un uso correcto de las playas (Valls et al., 2012).

La gestión de playas es un proceso pragmático, específico y local que se ha convertido en un asunto evidente de la agenda política de los países industrializados. Algunas de las estrategias al respecto, son los esquemas de certificación de playas originados en la década de los ochenta que con el tiempo se han diversificado. En la actualidad, existe un amplio rango de certificaciones,

con diferentes abordajes, para la gestión de playas (Bombana et al., 2016) que garantizan su administración.

No obstante, la implementación de estos instrumentos requiere de esquemas y prácticas asociadas a la gobernanza como aspecto esencial para la sustentabilidad de los ambientes costeros, por lo que debe fomentarse dentro de la gestión de playas (Otero et al., 2018). De acuerdo con Valls et al. (2012), la gobernanza es el modelo de dirección política más apropiado, cuyo objetivo consiste en establecer una estrategia sostenible con la integración de todas las políticas, teniendo en cuenta las funciones recreativas y biofísicas de este ecosistema. Para Noriega (2017), la gobernanza actúa como una red de impulsos y enlaces que estimula nuevas estrategias de desarrollo local a través de una movilización corresponsable entre la acción gubernamental y social que contribuye a consolidar y ampliar la permanencia en el mercado (Linares y Morales, 2014).

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

3.1 Estrategias de calidad en los servicios

Las concepciones teóricas de la calidad en el ámbito turístico se han transformado las últimas décadas y han sido determinadas por el contexto histórico-social y económico en la que se da un servicio específico (Mayo et al., 2015). Su evolución y desarrollo iniciaron en el sector productivo y trascendieron al ámbito de los servicios, hasta llegar a su concepto actual relacionado con la percepción del cliente (Esteban y Rubio, 2006). Por ello, los calificativos tanto positivos como negativos que se dan en torno a un producto y/o servicio turístico determinan el grado de satisfacción que pueden producir (Frometa et al., 2008).

Este proceso de percepción y experimentación de un producto turístico se relaciona directamente con la noción de calidad. La evolución del concepto ha permitido incorporarlo como punto central en los enfoques de la administración, hasta llegar a su interpretación actual como la satisfacción de las necesidades del cliente (Guzmán et al., 2017). La tabla (6) muestra los tipos de calidad en función de diferentes elementos.

Asimismo, Mayo et al. (2015) señalan que se pueden identificar dos enfoques al respecto del concepto, uno de carácter objetivo y otro, subjetivo. El primero se asocia a las características verificables de productos y servicios acordes a los requisitos preestablecidos para su producción, mientras que en el segundo se reconoce el punto de vista del cliente y su satisfacción para determinar el nivel de calidad.

Empero, aunque evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente es considerado lo más importante, resulta sumamente complejo tratar de evaluar la calidad desde este enfoque, ya que suele darse a través de criterios tales asociados a sus expectativas y subjetividades. Ya que todos los modelos tienen como constante el definir la calidad como una variable multidimensional por parte

del consumidor (Mora, 2011) se han desarrollado modelos que permiten evaluar la compleja relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Estos sirven de referencia a las aproximaciones y se aplican a ciertas estructuras organizacionales.

Tabla 6.

Tipos de calidad

Tipo	Descripción
Definiciones de calidad basadas en la fabricación	Un ejemplo de este tipo es la definición que ofrece Crosby (1995), para quien la calidad es una conformidad con ciertas especificaciones establecidas de acuerdo con las necesidades y deseos del cliente.
Conforme a la función de diferentes elementos es posible encontrar los siguientes tipos:	Definiciones de calidad basadas en el cliente. Como la que ofrecen Juran y Blanton (1999), donde calidad se refiere a las características de los productos que satisfacen las necesidades del cliente y, por tanto, le proporcionan satisfacción.
Definiciones de calidad basadas en el producto.	Asociadas a la perspectiva que brinda Leffler (1982), quien se refiere a la calidad como la cantidad de un atributo no considerado incluido en cada unidad de un atributo considerado.
Definiciones de calidad basadas en el valor	Resalta aquí Feigenbaum (2008) con su aportación sobre la calidad, a la cual considera un estilo de vida empresarial donde todos los miembros de la organización son responsables, además de reconocerla como una forma óptima de administrar los recursos.
Definiciones de calidad trascendentes.	En esta categoría aplican las definiciones que identifican la calidad como una excelencia innata, una cualidad que se distingue por la experiencia y posee una característica absoluta que es universalmente reconocida. Ejemplo de este tipo de definición de calidad es la de Pirsig (1991), quien expone que es más fácil reconocerla que racionalizarla.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las empresas turísticas, la calidad en el servicio es un concepto que las impulsa a subsistir en el mercado y alcanzar sus objetivos en el mercado turístico (Del Pozo, 2012). Como lo refieren Agusa y Hassan (2011), cuando las empresas se apropian de estrategias de calidad, es posible mantener

las ventajas competitivas de manera sostenible y ampliar los alcances hacia el logro de los objetivos de los clientes.

El tema de la calidad ha evolucionado significativamente en los últimos años a causa de fuerzas emergentes, incorporando nuevos enfoques con base en requerimientos como los avances de la ciencia y la tecnología, las necesidades sociales, las amenazas para la seguridad y la salud de la humanidad, así como la competencia causada por la globalización. Su vinculación con la mejora continua envuelve un cambio de ideología y comportamiento organizacional, tal como se cita en el Modelo de Harvard para gestión organizacional y sus cuatro supuestos conocidos como 4C: Competencia, Congruencia, Compromiso y Costo eficiente de recursos (estos supuestos están enmarcados en la Teoría de la Calidad Total) (Defeo y Juran, 2010; Smith, 2016).

En este contexto, se espera que en los siguientes años los sistemas de gestión de calidad se transformen en sistemas de gestión de negocios, capaces de reconocer todos los elementos existentes del negocio para estar en posibilidad de brindar soporte, así como proveer y mejorar el valor de los procesos, que están estrechamente ligados a las actividades estratégicas de la organización (Smith, 2016). De esta manera, la implementación, el mantenimiento y la mejora de la estrategia de calidad permitirá lograr una alta calidad y tendrá un impacto positivo en todos los empleados, accionistas, proveedores, clientes y sociedad en general (Smith, 2016).

En lo que respecta a la gestión turística, desde un punto de vista estratégico y operativo, se debe actuar para tener una mejorar la calidad de los servicios turísticos que permita aumentar el nivel del indicador de calidad mundial en comparación con el valor máximo ideal (Batnaru et al., 2018).

Desde la perspectiva de Defeo y Juran (2010), la calidad debe cumplir un propósito específico más allá del producto o servicio del que se trate. Es decir, la calidad se entiende como una condición relacionada con el cumplimiento de especificaciones al respecto de un producto o proceso y, al mismo tiempo, refleja

la satisfacción del cliente. Por esta razón, las organizaciones prestadoras de servicios enfrentan hoy en día las demandas de calidad de clientes cada vez más exigentes que están más informados para evaluar sus opciones antes de tomar la decisión final de compra. La decisión final sobre un destino o servicio turístico genera beneficios al sector y tiene la capacidad de influir favorablemente la economía de la localidad receptora (Marín y Gimeno, 2010).

Los clientes de hoy en día evalúan las organizaciones desde todos los puntos de vista posibles, no sólo en términos del producto o servicio suministrado, sino que siguen un proceso de reflexión antes de tomar una decisión de compra: ven los anuncios, leen artículos, comparten experiencias con amigos y con estos datos forman una imagen. Esta imagen puede corresponder a la realidad o no, pero es lo único que podría influir en las decisiones del cliente (Țițu et al., 2016).

Esta imagen asociada a los servicios, posee características especiales que los clientes utilizan para formarse un juicio respecto a la calidad sobre ellos. Estas características, según refieren Fernández et al. (2008) han sido integradas en cinco dimensiones generales:

- Elementos tangibles, representados por las características físicas y apariencia del proveedor.
- Confiabilidad, presentada como la habilidad de ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- Capacidad de respuesta, que describe la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Seguridad, que incluye los conocimientos y atención mostrados por los empleados.
- Empatía o grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Aunado a lo anterior, entre los principales indicadores de calidad se encuentra la satisfacción del cliente. Esta satisfacción se construye en función de las expectativas que el cliente construye a la hora de contractar un servicio y su

percepción una vez tenida la experiencia. Se considera, sin embargo, que el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente esforzándose en cumplir o superar sus expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Como se observa, la relación entre calidad y satisfacción encierra una serie de complejidades relacionadas con la percepción.

Mora (2011) expone que la constante en todos los modelos que buscan evaluar la calidad del servicio es su definición como una variable multidimensional conformada por una serie de aspectos del consumidor. Al respecto, es importante que la calidad se defina desde la perspectiva del cliente (Feigenbaum, 2008; Juran y Blanton, 1999). Por eso es importante considerar que la calidad del servicio se da, no sólo por las exigencias del cliente, sino por la relación con la calidad que ofrece el proveedor. Además, tanto la calidad demandada como la calidad ofrecida se basan en aspectos similares (Batnaru et al., 2018).

Es imperioso diferenciar que la satisfacción del cliente es una medida a corto plazo relacionada con las operaciones realizadas por el proveedor, mientras que la calidad del servicio es una actitud creada por una evaluación general del desempeño del servicio prestado por la empresa a largo plazo (Batnaru et al., 2018). El proceso de mejora de la calidad es variable y es una función del nivel de madurez de las áreas de gestión en las empresas (Gómez, 2015).

3.2 Expectativa y percepción: Modelos para el estudio de la calidad de los servicios

Las percepciones de la calidad junto con los juicios de satisfacción han sido reconocidas como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor, generando un paradigma sobre el éxito de cualquier modelo de negocio (Zeithaml, 2002). Los indicadores utilizados para el estudio de la calidad pueden comprenderse desde enfoques objetivos y subjetivos. Los indicadores objetivos son utilizados por organizaciones mundiales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) donde los organismos de servicio multirregional y multinacional miden los logros para contrastarlos con las metas fijadas. Para ello, los utilizan como indicadores de progreso para determinar el impacto que tienen las políticas públicas en contextos específicos. Por otro lado, los indicadores subjetivos se relacionan con el estado de bienestar y se sujetan a un proceso cognitivo-afectivo medible con información sistematizada a través de encuestas de calidad (Chacón y Rugel, 2018).

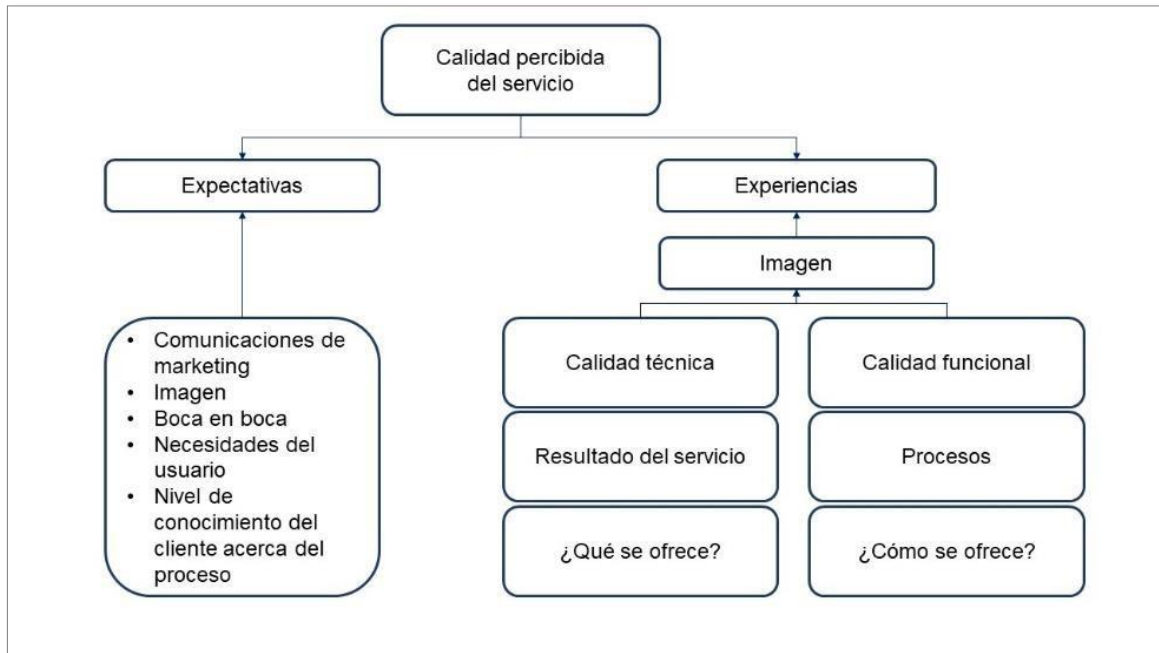
De todas las investigaciones de las últimas dos décadas en torno a la calidad del servicio, han surgido dos modelos de forma dominante, el Modelo de la Calidad Percibida (PSQM por sus siglas en inglés) adoptado por la Escuela Nórdica y el Modelo del Análisis de las Brechas del Servicio (SERVQUAL) de la Escuela Norteamérica (Mora, 2011).

Por otra parte, el Modelo PSQM fue diseñado por Christian Grönroos en 1984 (ver Figura 4) en el que enfatiza la importancia de entender aquello que el usuario busca y evalúa. Su estructura presenta dos dimensiones: la calidad técnica o diseño del servicio y la calidad funcional o proceso de la calidad del servicio. Además, pone en evidencia la importancia que tienen las acciones de marketing, así como la calidad del proceso y su funcionalidad sobre la brecha entre la imagen que el consumidor tiene antes de experimentar el servicio (expectativas), y la imagen que genera con su experiencia (Duque, 2005).

Paralelamente, el modelo SERVQUAL (SERVICE QUALITY) desarrollado por Parasuraman Zeithalm y Berry (1988), se centra en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia al atender y trabajar sobre el cierre de cinco brechas que se observan en la Figura 5. Este modelo ha sido utilizado como técnica de investigación de mercado para medir la diferencia entre las expectativas del cliente y su percepción de la calidad, a través de una encuesta con variables tangibles e intangibles, además de otros factores que pueden ser incontrolables e impredecibles en un servicio (Chacón y Rugel, 2018).

Figura 4

Modelo PSQM.



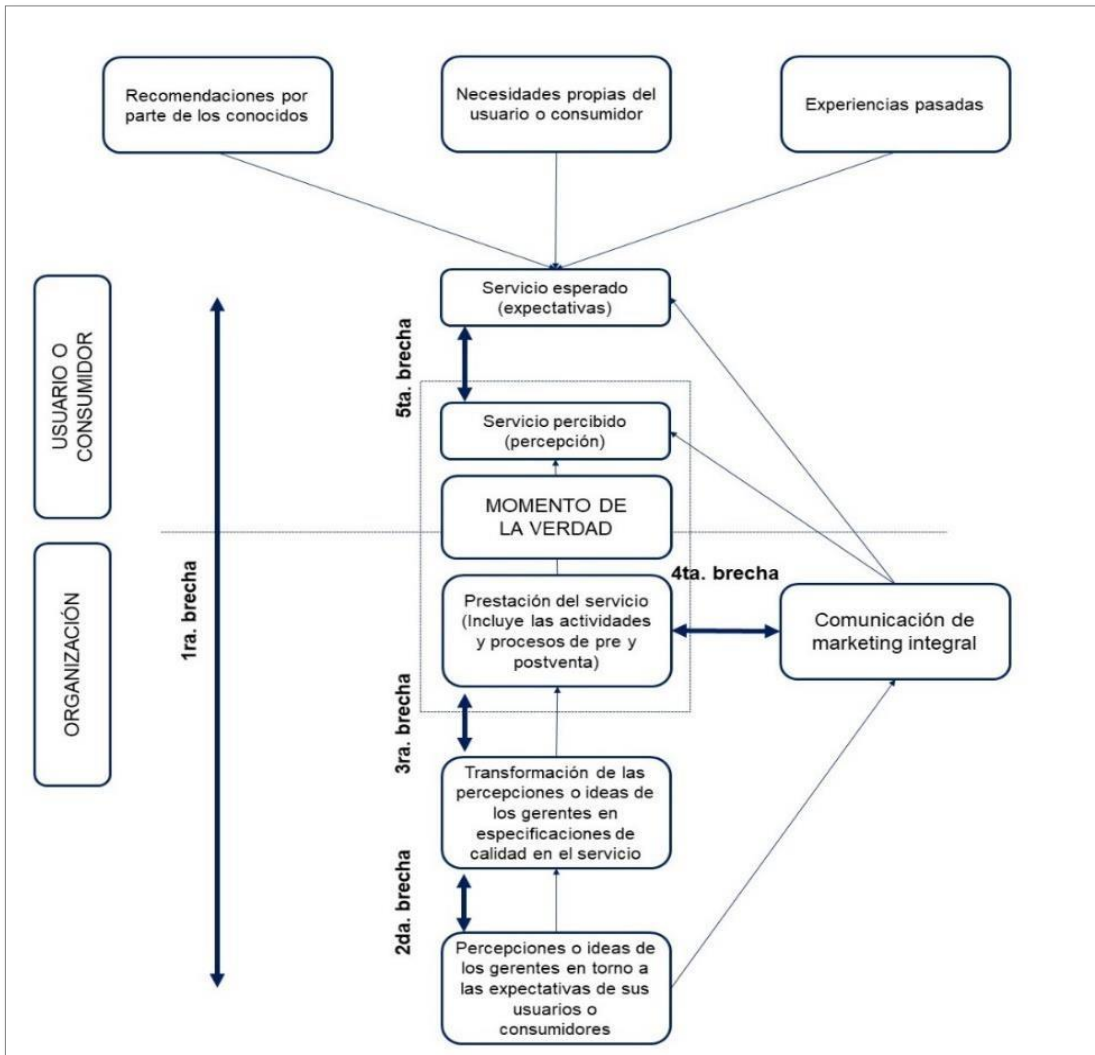
Fuente: Adaptado de Mora, 2011.

Las brechas del modelo SERVQUAL identifican cinco distancias que causan problemas al ofrecer el servicio e influyen en la evaluación de la calidad. Pero, más allá de medir la sensación subjetiva de bienestar, la encuesta SERVQUAL intenta reducir el sesgo de comparar el servicio recibido contra la expectativa del cliente. Para hacerlo, agrupa cinco dimensiones (Matsumoto, 2014):

- Fiabilidad del servicio.
- Sensibilidad o disposición para ayudar a los usuarios.
- Seguridad o la habilidad para inspirar confianza y credibilidad.
- Empatía o grado de atención personalizada y de adaptación a los gustos del cliente.
- Elementos tangibles, como el ambiente, infraestructura, equipos, materiales y RRHH.

Figura 5

Modelo SERVQUAL.



Fuente: Adaptado de Mora, 2011.

Las expectativas, al referirse a las creencias que el cliente tiene sobre la entrega del servicio, sirven como puntos de referencia para juzgar el desempeño del prestador de servicio. Dicho de otro modo, es lo que el cliente espera de un servicio. Esta expectativa se construye por la forma en la que se comunica y socializa el servicio, la experiencia propia y la de otras personas que han consumido el servicio. El nivel de expectativa puede variar ampliamente, de

acuerdo con el punto de referencia que tenga el cliente. Además, por ser dinámicas, pueden cambiar con rapidez (Zeithaml, 2002).

Igualmente, se explica que la percepción es la forma en que los clientes valoran los servicios. Es decir, cómo reciben y evalúan los servicios adquiridos. Las percepciones se relacionan con las características o dimensiones de la calidad del servicio que son confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y elementos tangibles (Zeithaml, 2002). De ahí que indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente permite observar las posibilidades de mejorar el servicio (Del Pozo, 2012).

Las primeras cuatro brechas del modelo SERVQUAL corresponden a la organización que brinda los servicios. En la primera, se encuentra la diferencia entre lo que la organización percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera. La segunda brecha se presenta cuando, aun entendiendo las expectativas de sus clientes, pueden existir problemas en cuanto a las especificaciones de las normas de calidad, si ese conocimiento no se traduce en diseños y estándares de servicio (Parasuraman et al., 1988).

La tercera brecha, sucede cuando para prestar servicios de alta calidad la organización no cuenta con sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio es igual o supera los estándares establecidos. La cuarta brecha supone que la organización se asegure de que las promesas que se le hacen a los clientes se igualan con el producto o servicio que se les proporciona (Parasuraman et al., 1988).

Por otro lado, la quinta brecha es el foco central del modelo y es lo que se conoce como la brecha del cliente o brecha global, ésta se refiere a la diferencia que hay entre las expectativas y las percepciones del cliente, pero para cerrarla es necesario acortar las distancias de las otras cuatro brechas que atañen a la organización (Mora, 2011). Las cinco brechas en su conjunto detectan aspectos frágiles de un servicio y permiten tomar las medidas correctivas necesarias para reducirlas y aumentar así el nivel de calidad (Zeithaml et al., 1992).

Dado lo anterior, se infiere que alcanzar la calidad requiere del involucramiento de todos los miembros de una organización. Pero específicamente en el ámbito turístico esta complejidad se exagera por la diversidad y dispersión de los servicios (Cayo y Arcaya, 2013). No obstante, existe una relación entre la calidad y los resultados de la estrategia, entendiendo que la calidad en la mayoría de los casos incluye criterios de éxito que responden a objetivos estratégicos (Ariza, 2017). Esto permite un acercamiento a la calidad a través del análisis y evaluación de los resultados de las estrategias implementadas.

Al referirnos a servicios turísticos, hay que saber que estos se conforman por un conjunto de actividades diferenciadas e íntimamente relacionadas que responden a las exigencias planteadas por una determinada corriente turística (Ramirez, 2007). Estos poseen una característica diferencial que se circunscribe al hecho de que el cliente debe desplazarse al lugar de la prestación para hacer uso del servicio. Además, la compra se ajusta sólo a un derecho de uso temporal, en un tiempo y lugar determinado (Castellucci, 2011).

Pero es necesario establecer criterios que permitan evaluar su efectividad. Esto se refiere a la medición de la capacidad para obtener determinado resultado a partir de una acción, que supone ciertas actitudes o soluciones ante determinadas situaciones que aseguran los resultados esperados. También puede ser efectivo algún tipo de invención o fenómeno, siempre y cuando se demuestre que el objetivo por el que se creó, puede ser cumplido de manera adecuada (Manene-Cerrageria, 2013).

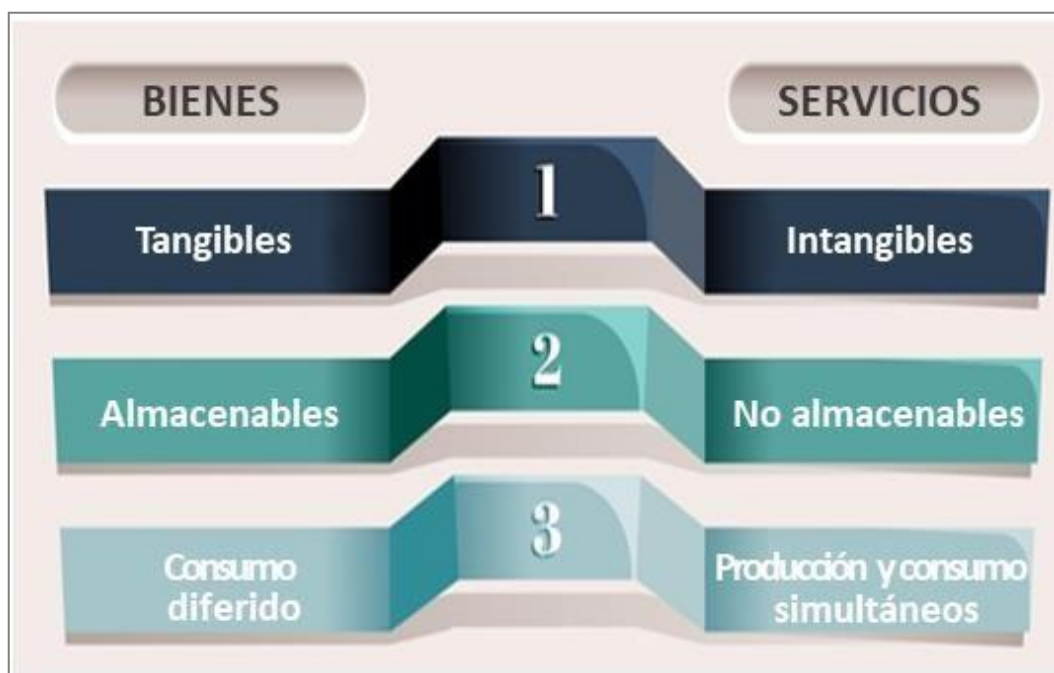
Particularmente en la gestión de la calidad de las playas, existe una amplia gama de sistemas que permiten gestionar mejor los recursos, optimizar procesos y ser más competitivas. Su implementación requiere de la actuación de diversos agentes que raramente se encuentran coordinados de manera óptima y eficiente (Yepes, 2004).

3.2.1 Indicadores de calidad y servicios turísticos

La calidad en las empresas turísticas es entendida como la forma de realizar los productos y servicios de acuerdo con un plan preestablecido que busca satisfacer los deseos de los clientes (Del Pozo, 2012). Sin embargo, a diferencia de los bienes industriales, los servicios tienen ciertas características diferenciadoras (Figura 6) que pueden facilitar la explicación del concepto de calidad en el caso de los servicios turísticos.

Figura 6

Comparación de las características de los bienes y servicios.



Fuente: Adoptado de Del Pozo, 2012.

La intangibilidad de los servicios se refiere a que éstos no son almacenables, pues deben ser producidos y consumidos de forma simultánea. El concepto actual de calidad en los servicios supone que el objetivo de cualquier empresa es mantener satisfecha a su clientela, a través de la correspondencia entre su oferta y las necesidades de sus clientes. Esto expone a la calidad como la

capacidad de cumplir con las expectativas del cliente. Pero, mientras que en la mayor parte de las empresas productoras la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y costos de fabricación, en el caso de los servicios esta productividad se ve reflejada en la satisfacción del cliente y se puede medir por el aumento o disminución de las ventas (Del Pozo, 2012).

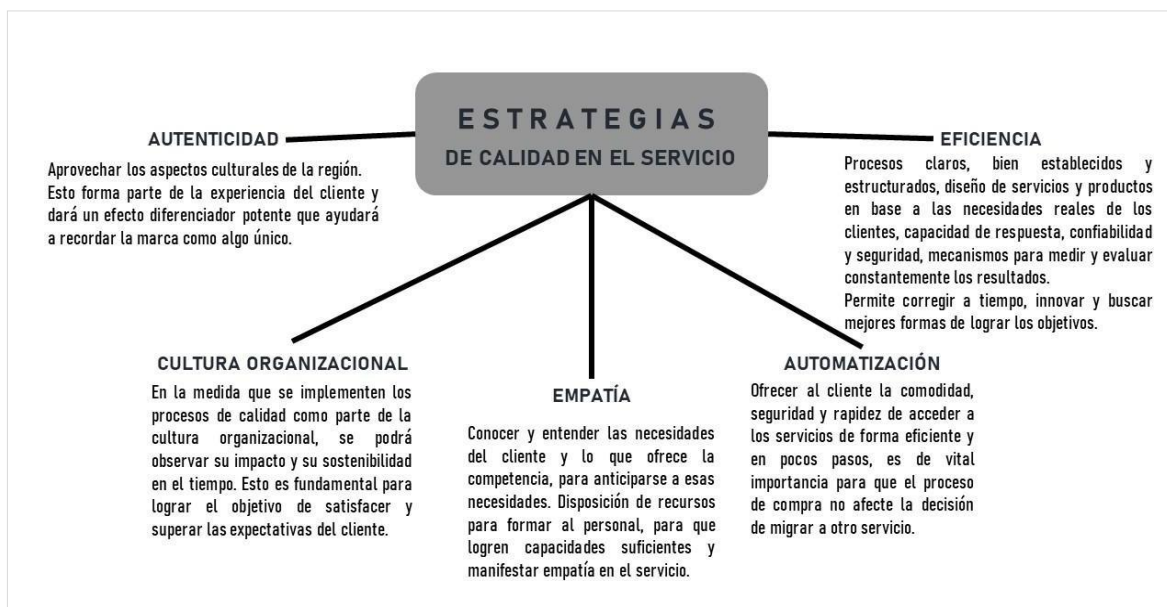
Por otro lado, para mejorar la calidad de los servicios se pueden seguir muchas estrategias, pero lo realmente importante es poder medir los niveles de satisfacción, ya que esto permite contar con información para facilitar la toma de decisiones respecto a la mejora de la calidad, y de esta forma crear, bajo los esquemas de gobernanza estrategias adecuadas, que construyan una ventaja sobre los competidores (Moya, 2016).

Para obtener mejores resultados de calidad en el servicio, se pueden desarrollar diversas estrategias, que requieren del compromiso de la organización hacia el cliente. Urreta (2019) señala la importancia de que las empresas turísticas trabajen en favor de la calidad, ya que el turista actual no basa sus decisiones de compra en precios bajos, sino que está dispuesto a pagar más si el valor añadido que se ofrece es mayor que el de otro producto o servicio. Lo que posiblemente se deba a que cuenta con un nivel más alto de conocimientos, cultura y formación, que lo hace ser más exigente.

De acuerdo con Pittaluga (2018), hay cinco atributos que un cliente considera a la hora de seleccionar un servicio. Haciendo referencia al modelo desarrollado por Zeithaml et al. en la Universidad de Harvard (SERVQUAL Methodology), estos rasgos son: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y apariencia. El autor ha generado cinco estrategias recomendadas para para construir o implementar un sistema de calidad del servicio que incluya todos estos rasgos (ver Figura 7).

Figura 7

Estrategias de calidad en el servicio.



Fuente: Adoptado de Pittaluga, 2018.

En términos generales, la calidad en las instituciones turísticas se concentra en el servicio. A pesar de que existen factores exógenos que pueden mejorar la percepción del cliente, es determinante el supuesto de que la gobernanza tiene un impacto en la mejora de la calidad en el servicio, por ello, resulta deseable desarrollar modelos de calidad de carácter holístico, que consideren tanto la perspectiva de las instituciones turísticas como la de los actores involucrados incluyendo el gobierno y la sociedad.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación hace referencia a los fundamentos epistemológicos del conocimiento junto con los valores, la causalidad, la teoría, los criterios de validez y definición, la deducción e inducción, cuestiones de verificación y falsación, así como los contenidos y alcances de la explicación e interpretación (Sautu, 2005).

Para investigar con rigor científico se demanda la elección de un enfoque metodológico adecuado que permita establecer criterios objetivos para su desarrollo. Esta investigación se apega a las características de la ciencia al describir los hechos tal como son, para desentrañar la realidad a fin de ir más allá de los hechos en sí mismos y llegar a resultados claros y precisos. En este capítulo se exponen las bases metodológicas, así como las partes del proceso de planeación y ejecución de esta investigación, en la cual se sitúa como objeto de estudio a la gobernanza una forma de gestión de la calidad de los servicios turísticos.

En primera instancia, se considera relevante abordar los paradigmas investigativos, de los cuales surgen los enfoques que dan sustento a la investigación a través de procesos sistemáticos, reflexivos y empíricos. Asimismo, se explican los alcances y el tipo de investigación como aspectos metodológicos que condicionan el método. Finalmente, se integran los elementos de diseño de la investigación, que conforman el plan general para obtener respuestas a las interrogantes y comprobar los supuestos e hipótesis de la presente propuesta, de esta forma, se desglosan las estrategias básicas con las que se genera información exacta e interpretable, así como las técnicas de recolección, selección y manejo de los datos.

4.1 Paradigmas de la metodología de investigación

De manera general, el paradigma es un término que se utiliza comúnmente para designar una postura o modo de investigar. Para Corbetta (2010) el paradigma se concibe como la designación de una perspectiva teórica común y reconocida por los científicos de una disciplina concreta con base en logros que preceden a la propia disciplina y dirigen la investigación, a través de la identificación y elección de hechos relevantes, la formulación de hipótesis y la preparación de técnicas de investigación sobre un determinado fenómeno. Los paradigmas metodológicos atienden la realidad tal como se presenta y plantean un marco interpretativo capaz de explicar dicha realidad.

De esta manera, para seleccionar el enfoque de este estudio fue necesario analizar los diferentes planteamientos que han aportado los expertos. Las concepciones e ideas contenidas en un paradigma y los supuestos implícitos o explícitos constituyen el marco dentro del cual se construyen los objetivos de investigación. Dicho de otro modo, el objetivo de la investigación depende del paradigma, que a su vez está vinculado a la teoría general, a los conceptos y proposiciones teóricas sustantivas y a la metodología (Sautu, 2005). Los paradigmas se relacionan con diferentes metodologías. El positivismo y post-positivismo están asociados con el enfoque cuantitativo, aunque, de acuerdo con Sautu (2005), para algunos autores este último también podría vincularse con metodologías cualitativas. Por otro lado, el constructivismo, naturalista e interpretativo, está ligado al enfoque cualitativo. A propósito, Corbetta (2010) plantea una comparación entre estos dos enfoques y las características generales del modelo de investigación (tabla 7).

Tabla 7.*Características comparadas de la investigación cualitativa y cuantitativa.*

	Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
Planteamiento de la Investigación		
Relación teoría-investigación	Estructurada, las fases siguen una secuencia lógica Método deductivo (la teoría precede a la observación)	Abierta, interactiva Método inductivo (la teoría surge de la observación)
Función de la literatura	Fundamental para la definición de la teoría e hipótesis	Auxiliar
Conceptos	Operativos	Orientativos, abiertos, en construcción
Relación con el entorno	Manipulador	Naturalista
Interacción psicológica entre el estudioso y el objeto estudiado	Observación científica, distante, neutral	Identificación empática con el objeto estudiado
Interacción física estudioso-estudiado	Distancia, separación	Proximidad, contacto
Papel del sujeto estudiado	Pasivo	Activo
Recopilación de datos		
Diseño de la investigación	Estructurado, cerrado, anterior a la investigación	Desestructurado, abierto, se construye en el curso de la investigación
Representatividad/inferencia	Muestra estadísticamente representativa	Casos individuales no representativos estadísticamente
Instrumento de investigación	Uniforme para todos los sujetos Objetivo: matriz de datos	Varía según el interés de los sujetos No se tiende a la estandarización
Naturaleza de los datos	Hard, objetivos y estandarizados	Soft, subjetivos y flexibles

Análisis de los datos		
Objeto del análisis	La variable (análisis por variables, impersonal)	El individuo (análisis por sujetos)
Objetivo del análisis	Explicar la variación de las variables	Comprender a los sujetos
Uso de técnicas matemáticas y estadísticas	Máximo	Ninguno
Resultados		
Presentación de los datos	Tablas (enfoque racional)	Fragmentos de entrevistas, textos (enfoque narrativo)
Generalizaciones	Correlaciones, modelos causales, leyes, lógica de la causalidad	Clasificaciones y tipologías, tipos ideales, lógica de la clasificación
Alcance de los resultados	Se buscan generalizaciones (inferencia)	Especificidad

Fuente: Adaptado de Corbetta (2010).

De manera general, se puede decir que el enfoque cuantitativo se caracteriza por hacer un uso extensivo de técnicas estadísticas de análisis; mientras que el cualitativo adopta métodos basados en entrevistas, observación y narrativas, entre otras técnicas de levantamiento de datos (Guerra-García, 2020). Un tercer enfoque surgido de los paradigmas cuantitativo y cualitativo es el mixto, modelo que sigue procesos sistemáticos, reflexivos y empíricos. Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto, representan las tres posibles rutas para hacer investigación y constituyen valiosas herramientas para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Es necesario resaltar la idea de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) acerca de la ruta mixta, puesto que consideran que es deseable hacer investigación bajo este enfoque. Esta visión se ha definido como “pragmática”, pero atiende la necesidad de multidisciplinariedad para el desarrollo de la ciencia.

En virtud de los objetivos de la presente investigación y el contexto de referencia, se ha seleccionado el enfoque mixto para explicar el impacto que genera la gobernanza como instrumento de gestión en la estrategia de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. Lo anterior dado que el estudio de la gobernanza, por un lado, implica el uso del enfoque cualitativo mientras que el de la calidad implica análisis a través de estadística descriptiva.

4.1.1 Metodología cuantitativa

El término cuantitativo hace referencia a conteos numéricos y métodos matemáticos, representa un conjunto organizado en forma secuencial para comprobar ciertas suposiciones en torno a un fenómeno. Este enfoque es el apropiado si lo que se busca es, a través de la estadística descriptiva e inferencial estimar magnitudes de los fenómenos y probar las hipótesis que se generaron antes de recolectar y analizar los datos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Sus métodos usualmente son la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios, pues se apoya en el supuesto de que es posible y válido abstraer aspectos teóricamente relevantes de la realidad para analizarlos en su conjunto (Guerra-García, 2020). En consecuencia, los resultados que se obtienen a través de estudios cuantitativos deben explicar el comportamiento de la población que se quiere analizar, por lo que la precisión en la obtención de la muestra, los diseños de cuestionarios y las fuentes de información que se utilizan son de gran relevancia.

Por su parte, el enfoque cuantitativo permite enfatizar la importancia de lo que es objetivo, es decir, medible, y con ello atiende los indicadores relacionados con la calidad del servicio turístico en atención al cumplimiento del objetivo sobre la evaluación de la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

4.1.2 Metodología cualitativa

El enfoque cualitativo hace referencia a la naturaleza y al estudio de los fenómenos de manera sistemática. Este resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los experimentan a través de la búsqueda de patrones o diferencias entre sus experiencias y significado. Para realizar un estudio con este enfoque, el investigador empieza por examinar a la vez los hechos en sí y los estudios previos en torno al fenómeno, lo que le permite generar una teoría consistente. Es así como la ruta se va construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren durante el desarrollo del estudio. Cabe mencionar que este tipo de investigaciones pueden generar preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, tal y como sucede en el estudio de caso en el que la acción indagatoria se mueve en forma dinámica entre los hechos y su interpretación (Leyva, 2020).

La investigación cualitativa se apoya en la idea de la unidad holística de la realidad y en la fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados en esa realidad. Los temas que demandan este enfoque son los que respetan la perspectiva de los propios actores, los que tratan con colectivos y tienen la necesidad de conocer cómo funciona el conjunto. Igualmente, se emplea cuando se intenta describir o explicar un proceso en que la generación, emergencia y cambio son aspectos centrales para la comprensión del tema; así como en estudios en los cuales el lenguaje sea una parte central del objetivo, o donde resalte la interacción mutua entre actores, la construcción de significados y el contexto en el que actúan como parte del tema a investigar. En síntesis, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su relación y su estructura dinámica donde se destaca el contexto histórico, la hermenéutica, las interacciones e interconexiones (Cadena-Iñiguez et. al., 2017).

En lo que se refiere a esta investigación, el enfoque cualitativo ofrece la ruta que permite “acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su

contexto natural y en una manera que deje espacio para las particularidades de esas experiencias, interacciones y documentos y de los materiales en los que se estudian” (Flick, 2015, p. 22).

Por estas razones, dicho enfoque permite un acercamiento hacia los actores que considera esta investigación, que están representados por los encargados de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. La recolección de datos en este caso se orienta a la obtención de las perspectivas y puntos de vista que surgen de las experiencias de los participantes, además de reconocer sus interacciones como individuos dentro de la colectividad.

En este sentido, es relevante puntualizar que lo que se busca desde este enfoque es recuperar la información que permita establecer una relación entre la operatividad de la gobernanza y la calidad de los servicios turísticos. Asimismo, posibilita el análisis del proceso de operación de la gobernanza en el contexto específico de Playa Gaviotas.

4.1.3 Integración de métodos

Una tercera vía para realizar investigación es la integración de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, conocida como métodos híbridos o mixtos, que implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para hacer inferencias a partir de la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar (Molina-Azorin et. al., 2012).

En este orden de ideas, el uso de métodos mixtos se justifica cuando lo que se quiere es dar una explicación sobre un fenómeno cuando no existe un enfoque específico que permita un acercamiento a la problemática planteada. Esta convergencia de enfoques permite precisar el marco explicativo y ser más objetivo que el análisis de la realidad social. Por un lado, una de las grandes ventajas del método cualitativo es la cercanía con los sujetos de estudio, que se da a partir de la comunicación real y directa.

Dado este panorama, la presente investigación se plantea desde un enfoque mixto, lo que significa que comparte tanto la visión cuantitativa como la cualitativa. De esta manera, el enfoque cuantitativo se centra en los hechos de los fenómenos, prestando escaso o nulo interés a los estados subjetivos del individuo. Mientras que el enfoque cualitativo constituye un conjunto de prácticas interpretativas de investigación donde se crea un espacio de discusión o discurso que no sigue una forma exclusiva. Esta característica del enfoque cualitativo lleva al investigador a un estado profundo de abstracción que se establece como el medio para explorar situaciones complejas y conlleva acciones metodológicas muy variadas para lograr aproximarse al objeto de estudio (Gurdián-Fernández, 2007).

Estratégicamente, lo que se busca con la integración de ambos enfoques es hacer posible la ampliación del conocimiento de la realidad social y tener un mejor resultado a través de la sinergia que puede darse al retomar simultáneamente dos perspectivas que enriquecen la comprensión de los hechos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) explican que la ruta mixta implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos y, además, que su integración y discusión debe conjuntarse para realizar inferencias, como producto de la información recabada.

En este caso, el estudio del impacto de los modelos de gobernanza (su estructura y formas de operación) sobre las estrategias de calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas, requiere de la utilización de este enfoque, pues que existen aspectos que demandan ser observados desde una óptica estructurada y deductiva, pero existen otros en los que la mejor opción es entenderlos desde una perspectiva abierta e inductiva, por lo que se considera que el enfoque mixto ofrece una mejor alternativa de acercamiento al fenómeno que se estudia.

Además de los elementos descriptivos del enfoque mixto, Núñez (2017) presenta, a partir del análisis de 57 artículos una síntesis de la tipología de las modalidades de articulación de los métodos mixtos (Tabla 8). Aclara que las modalidades de articulación que se presentan no son excluyentes unas de otras y pueden ser combinadas o movilizadas según las necesidades y criterios investigativos.

Tabla 8.

Tipología de las modalidades de articulación de los métodos mixtos.

MODALIDADES	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS
Triangulación	Aumentar la validez de los conceptos y de los resultados de la encuesta neutralizando o maximizando la heterogeneidad de las fuentes pertinentes.	El acento se pone en la corroboración de los dos tipos de datos, buscando convergencia y correspondencia de los resultados de los diferentes métodos.
Complementariedad	Aumentar la inteligibilidad, la pertinencia y la validez de los conceptos y de los resultados de la encuesta a través de la capitalización de las fuerzas inherentes a los métodos empleados y de la lucha contra los prejuicios.	El procedimiento se centra en la elaboración, mejora, ilustración y clarificación de los resultados de los dos métodos.
Desarrollo	Aumentar la validez de los conceptos y de los resultados de la encuesta capitalizando las ventajas de cada método.	Se emplean los resultados de un método para desarrollar o informar al otro método, al nivel mismo de la constitución de la muestra y de la implementación metodológica.
Iniciación	Aumentar las implicaciones y la profundidad de los resultados de la encuesta y de las interpretaciones, analizando los datos a partir de diferentes puntos de vista paradigmáticos y metodológicos.	Descubrimiento de paradojas, controversias y contradicciones entre los resultados de los dos métodos, así como de nuevas perspectivas de análisis de los cuestionamientos.
Expansión	Aumentar las implicaciones de la encuesta seleccionando los métodos más apropiados para las diversas partes de la encuesta.	Ampliar la investigación empleando diversos métodos para los diversos componentes o etapas.

Fuente: Adoptado de Núñez (2017).

Una vez explorados estos modelos analíticos, la presente investigación utiliza el enfoque mixto, pues corresponde con un tipo de articulación de complementariedad e iniciación, en el sentido de buscar el aumento de la inteligibilidad, la pertinencia y la validez de los conceptos y de los resultados de la encuesta de manera objetiva. De la misma manera, permite profundizar en los resultados de la encuesta y de las interpretaciones, analizando los datos a partir de diferentes puntos de vista paradigmáticos y metodológicos.

El principio de la complementariedad se explica como uno de los postulados de naturaleza epistemológica a considerar en el estudio de los enfoques postmodernos. Su justificación se refiere a la obtención de una visión más comprensiva sobre el planteamiento al emplear ambos enfoques (Blanco y Pirela, 2016). Por lo tanto, el procedimiento se centra en la elaboración, mejora, ilustración y clarificación de los resultados de ambos enfoques, al mismo tiempo que descubre las paradojas, controversias y contradicciones entre estos, así como las nuevas perspectivas de análisis de los cuestionamientos sobre el fenómeno específico de esta investigación: la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas.

Aunado a lo anterior, existen teorías que en la práctica han desarrollado a su alrededor una especialización temática en la delimitación de objetivos de investigación y en la enunciación de criterios de relevancia. Lo que ha permitido desarrollar estrategias de investigación, modos o procedimientos lógicos denominados métodos (Sautu, 2005). Cabe así hacer la aclaración del método, con la finalidad de asegurar una vigilancia investigativa y coherencia epistemológica de esta investigación. Al respecto, Núñez (2017) propone un “protocolo para el uso de los métodos mixtos” (p.640), con el fin de asegurar que su operacionalización suceda de forma coherente. Su consideración permitiría reforzar la elección investigativa, además de contribuir en el avance del desarrollo de este tipo de métodos (Tabla 9).

Tabla 9.*Protocolo para el uso de los métodos mixtos.*

ELEMENTO	CUESTIONAMIENTO	POSIBILIDADES
Temporalidad	¿En qué momento intervienen los métodos?	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneidad: en el seno de la misma herramienta están integrados ambos métodos. • Secuencialidad: existen herramientas que hacen intervenir primero una mirada para luego dar paso a la segunda.
Ángulo prioritario	¿Existe un método dominante?	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el cuantitativo. • Domina el cualitativo. • Hay un equilibrio entre ambos.
Función	¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los métodos empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Contrastar/comparar resultados. • Integrar los ángulos de análisis o los resultados. • Mostrar controversias. • Informar al otro método.
Fases de intervención	¿En qué fase intervienen los dos métodos?	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción • Análisis • Interpretación
Datos	¿Cuántos tipos de datos genera el método mixto?	<ul style="list-style-type: none"> • Bi-dato: hay dos tipos de datos comparables. • Mono-dato: los dos tipos de datos son considerados como uno.

Fuente: Adaptado de Núñez (2017).

Para el caso que nos ocupa, utilizaremos de manera simultánea herramientas de corte cualitativo y cuantitativo con el dominio del primero, para integrar los ángulos de análisis e interpretar los datos referentes al proceso de gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas.

4.2 Alcance y tipo de investigación

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances a través de diferentes etapas de su desarrollo, de esta forma es posible que una investigación inicie como exploratoria, para después tomar un camino con un alcance diferente (Cazau, 2006).

Identificar el alcance de la investigación es de suma importancia, ya que permite tener indicios sobre el resultado que se espera de ella, al tiempo que determinar el método a seguir. Asimismo, el alcance del estudio guía el diseño de la estrategia de la investigación; es decir que el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos de acuerdo con el alcance del estudio, sea éste de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Aunque en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En una fase exploratoria, se hace un acercamiento inicial al objeto de estudio que, pese a que atiende una problemática que ha sido investigada en múltiples ocasiones, presenta aún muchas cuestiones por responder, lo que justifica y hace necesario observar el escenario natural donde se encuentran los sujetos de investigación, con la idea de recuperar información suficiente para delinear con precisión el perfil de la problemática y sus actores.

Lo anterior permite que la investigación avance a otra etapa y alcance del estudio, hacia un nivel descriptivo cuyo objetivo se encamina a lograr un mayor y mejor entendimiento del fenómeno. Bajo este supuesto se busca valorar la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. A la par, se alcanza un nivel explicativo que busca analizar la relación existente entre la estructura y la operatividad de la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas y la calidad de los servicios turísticos.

El alcance de la investigación se define entonces como descriptivo-explicativo. La parte descriptiva se refiere a que se expresan las formas estructurales y operativas actuales de la gobernanza como modelo de gestión para el diseño e implementación de estrategias de calidad de los servicios turísticos. El aporte explicativo se relaciona con la exposición racional del fenómeno que permite entender su comportamiento, posibilitando el diseño de alternativas de solución a la situación problemática y su mejora sustancial.

4.2.1 Tipo investigación según el alcance de sus objetivos

Los criterios y objetivos ya establecidos en el primer capítulo, han marcado la ruta metodológica para este trabajo y determinado el tipo de investigación a realizar. El objetivo general la define como un estudio de carácter descriptivo-explicativo, cuya finalidad es explicar la relación entre el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas y la percepción del turista sobre la calidad de los servicios que se ofertan en este atractivo turístico.

Los objetivos secundarios 1) Describir el modelo de gobernanza desarrollado por los actores del turismo para la gestión de Playa Gaviotas; 2) Determinar los principios bajo los cuales opera el modelo de gobernanza desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas, 3) Valorar la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas, tienen un alcance descriptivo que conduce al conocimiento de las categorías, variable y dimensiones, mediante la evaluación de la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos y el reconocimiento de la estructura y formas en las que opera la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas.

El cuarto objetivo secundario busca analizar la relación entre los principios que guían el modelo de gobernanza desarrollado para la gestión de Playa Gaviotas y la calidad de los servicios turísticos, por lo que tiene un alcance

explicativo que busca exponer la efectividad de la estrategia y se dirige a esclarecer la articulación entre la gobernanza y la calidad de los servicios turísticos. Esto permitirá descifrar el impacto que tiene la gobernanza –como instrumento de gestión de la playa– en la estrategia de calidad de los servicios turísticos.

4.2.2 Tipo de estudio del paradigma de investigación seleccionado

Más allá del rigor científico implícito en los trabajos de investigación, hay una urgente necesidad de que éstos se conviertan en instrumentos para abordar las problemáticas sociales con el fin de generar cambios que se requieren con la participación de los actores que integren la situación de estudio. Para que esto suceda es preciso tener claridad en cuanto a las posturas paradigmáticas, epistemológicas y ontológicas que debe asumir el investigador (Boscán, 2016).

Como se mencionó anteriormente, un paradigma es un término que se utiliza comúnmente para designar una postura o modo de investigar. Incluye las creencias, suposiciones, reglas y procedimientos que definen las formas de acción en la búsqueda del conocimiento. La postura paradigmática de una investigación tiene relación con la teoría que la sustenta y el método con el que se desenvuelve, reflejando siempre la forma particular en la que el autor percibe el mundo. Dentro esta, se encuentran las posturas epistemológica y ontológica que se refieren una, al origen del conocimiento y la otra, a la comprensión genérica o la interpretación que se tiene al respecto.

Como lo refiere González (2003), en la investigación social, los paradigmas pueden entenderse como positivista, interpretativo y sociocrítico. De estos se ha retomado el paradigma interpretativo a través del cual se busca descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, en este caso en cuanto a la gobernanza y la calidad de los servicios.

Por lo tanto, esta investigación recae en el paradigma interpretativo ya que su objetivo general es explicar la relación entre el modelo de gobernanza

desarrollado por los actores turísticos para la gestión de Playa Gaviotas y la percepción del turista sobre la calidad de los servicios que se ofertan en este atractivo turístico a través de la interpretación de los fenómenos producidos por la percepción y la experiencia de los actores.

4.3 Diseño de la investigación

Así como el método brinda el procedimiento general de una investigación, el diseño en cada estudio define la estrategia teórico-metodológica y las técnicas más apropiadas para concretar las etapas del procedimiento.

En este contexto, la presente investigación sigue como método el estudio de caso, el cual, de acuerdo con Leyva (2019), se orienta a obtener un conocimiento más vasto sobre algún fenómeno. Además, se considera adecuado, ya que permite recabar los datos desde una diversidad de fuentes como documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Ramírez-Sánchez, Rivas-Trujillo y Cardona-Lodoño, 2019). El estudio de caso utiliza los procesos de investigación desde los diferentes enfoques para analizar a profundidad una unidad holística y así responder a la problemática planteada, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

El caso de Playa Gaviotas fue seleccionado para este estudio particularmente por ser una la única playa, en el municipio de Mazatlán, que cuenta con la certificación NMX-AA-120-SCFI-2006 que la acredita como playa limpia sustentable en la modalidad de uso recreativo. Por lo tanto, Playa Gaviotas adquiere relevancia para el desarrollo turístico e implica el involucramiento de agentes de diferentes actores, públicos y privados que, inevitablemente, genera una relación estado – sociedad propicia para la aplicación de instrumentos de gobernanza.

Igualmente, esta investigación se encuentra planteada desde un enfoque mixto, el cual precisa pensar en la mejor manera de obtener y analizar la información para acercarse al objeto de estudio. Como se explicó anteriormente y con base en una reflexión de los diseños de investigación, se asume que, aunque hay distintos caminos para acercarse a la realidad, el enfoque mixto respalda la idea de un diseño complementario, donde cada enfoque aporte sus propios criterios de aproximación, análisis y comprensión del fenómeno observado desde su perspectiva particular.

Así, la complementariedad es una propuesta de tipo operativa conciliatoria a través de diferentes prácticas para la integración de diferentes marcos explicativos. De acuerdo con la explicación de Guerrero-Castañeda, Prado y Ojeda-Vargas (2016), ésta no se identifica desde una perspectiva metodológica, sino desde la perspectiva epistemológica y paradigmática, para abordar la investigación con ambos enfoques y diferentes objetivos que señalan el método que se utiliza, “cada uno en su momento y en su rigor metodológico, para dar paso al desarrollo científico de conocimiento, mediante la complementariedad de perspectivas del fenómeno” (p. 249).

En el desarrollo del diseño las técnicas cruciales son aquellas destinadas a construir la evidencia, así como sistematizar y analizar esos datos. En el diseño se especifican las tareas que demandan la ejecución de la investigación, que sigue el propósito de combinar teoría, metodología y técnicas para acercarse al objeto de estudio. Podría definirse como un conjunto articulado de decisiones epistemológicas, teóricas, metodológicas y técnicas (Sautu, 2005).

Cabe aclarar, además, que se busca analizar desde diferentes ópticas paradigmáticas y metodológicas los resultados de las encuestas, utilizadas desde el enfoque cuantitativo como técnica para la recolección de datos, con el fin de descubrir las paradojas, controversias y contradicciones que puedan contener. Este aspecto explica uno de los puntos de conciliación entre los dos enfoques.

Para el análisis de datos, estos se presentan de manera separada, para posteriormente reunirlos y observar, en una comparación, las coincidencias y contradicciones que existen entre las categorías, variables y dimensiones que se estudian.

Siguiendo el protocolo propuesto por Núñez (2017) el diseño de la investigación se puede sintetizar como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.

Síntesis de elementos del diseño de la investigación.

ELEMENTO	CUESTIONAMIENTO	FORMA
Temporalidad	¿En qué momento intervienen los métodos?	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneidad: en el seno de la misma herramienta están integrados ambos métodos.
Ángulo prioritario	¿Existe un método dominante?	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el cualitativo.
Función	¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los métodos empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar controversias.
Fases de intervención	¿En qué fase intervienen los dos métodos?	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción • Análisis • Interpretación
Datos	¿Cuántos tipos de datos genera el método mixto?	<ul style="list-style-type: none"> • Mono-dato: los dos tipos de datos son considerados como uno.

Fuente: Adaptado de Núñez (2017).

En la comparación se pueden ver en las discusiones del método mixto, donde el investigador presenta los resultados cuantitativos y luego analizará los hallazgos cualitativos que confirman o contradicen los resultados estadísticos. Alternativamente, se puede comenzar con los hallazgos cualitativos y luego compararlos con los resultados cuantitativos.

El siguiente esquema muestra el diseño conceptual de la investigación, en el que se trata de explicar que se abordará la gobernanza a través del mercado turístico, el poder, el sector privado, el sector social y la política para así establecer su relación con la calidad en el servicio. Todo desde un enfoque predominantemente interpretativo y usando el método mixto cualitativo-cuantitativo.

Figura 8

Diseño conceptual de la investigación.

PARADIGMA	GOBERNANZA					METODOLOGÍAS
INTERPRETATIVO	mercado turístico	poder	sector privado	sector social	política	CUALITATIVA
			↓			
	CALIDAD EN EL SERVICIO					/
		LO ESPERADO				
	BRECHA		→	CATEGORÍAS DE LA CALIDAD		
		LO PERCIBIDO				CUANTITATIVA

Nota: Elaboración propia para el diseño de la investigación.

4.3.1 Técnicas De Recolección De Datos Según El Paradigma Seleccionado

Las técnicas de recolección de datos se refieren a los mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir información de forma organizada y con un objetivo específico (Caro, 2019). En el enfoque cuantitativo, la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados y uniformes. En contraste, en el enfoque cualitativo el investigador se convierte en parte del instrumento de recolección, que se orienta a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas a partir de la utilización de diversas técnicas (Guerra-García, 2020).

En general, las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa se pueden utilizar cuestionarios, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión y otros. En los estudios cualitativos las técnicas

básicas son la observación y la entrevista (Callejo, 2002), que se acompañan de la revisión documental y el cuestionario.

Este apartado contiene una explicación de la técnica y su relación con este caso. El diseño de los instrumentos que acompañan las técnicas para el levantamiento de datos será desarrollado posteriormente.

Revisión documental.

La revisión documental es una técnica que consiste en examinar datos contenidos en documentos existentes, como bases de datos, actas, informes, registros de asistencia y otros. Lo más importante para su aplicación es la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible. Para esto, es necesario analizar la información en relación con otros datos y corroborar si es fiable y útil para la investigación (Caro, 2019).

Los documentos son una valiosa fuente de información que ayuda a entender lo que ha estado sucediendo y se ha establecido sobre el fenómeno que se estudia. Por eso, en cualquier investigación debe ser un punto de partida. Para ello, en esta investigación se han consultado y recuperado algunos informes y documentos institucionales que permiten tener una aproximación más precisa al respecto del caso Playa Gaviotas.

Para obtener información del contexto sobre los oferentes y demandantes (mercado potencial) en el mercado turístico se consultó el Registro Nacional de Turismo (RNT) y el Registro Estatal de Turismo (RET). A través de la Secretaría de Turismo de Sinaloa, se consultaron documentos de la estructura organizativa de la institución, su Reglamento Interior, el Reglamento Interior del Consejo Consultivo, los acuerdos de reserva y las disposiciones oficiales. A esto, se suma el análisis de información sobre el municipio de Mazatlán a través de consultas en la CANACO y de la Operadora y Administradora de Playas Mazatlán. Se analizaron reglamentos, lineamientos, oficios y reportes, que facilitan la observación de su estructura y forma de operar, así como lo relativo a la toma de

decisiones, específicamente lo referente a las estrategias de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

Para la aplicación de esta técnica se hizo uso de fichas de trabajo, a partir de una lista de indicadores referentes a aspectos como las estructuras y formas operativas de la gobernanza, estrategias de calidad de servicios, criterios de calidad de servicios turísticos. Particularmente, se buscaron elementos, acciones, procesos o estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios y viceversa, así como aquellas problemáticas, dificultades, tramas, que tendieran a obstaculizar la calidad en los servicios. Se busca determinar el funcionamiento de las redes, estructuras de poder, intereses particulares y las relaciones entre los actores municipales, estatales y privados.

Observación

La observación consiste en prestar atención al desarrollo del fenómeno que se desea analizar. Puede usarse desde cualquier enfoque. En investigación cualitativa permite examinar las relaciones entre los participantes gracias al análisis de sus comportamientos y de su comunicación no verbal. En contraparte, en investigación cuantitativa es útil para revisar la frecuencia de fenómenos o su funcionamiento. En todo caso, la observación se relaciona con los datos obtenidos a través de otras técnicas, para que su uso tenga mayor validez (Caro, 2019).

Entre las modalidades que toma esta técnica se tienen la observación estructurada, no estructurada, participante, no participante, individual, colectiva, de campo o de laboratorio. Para esta investigación, se utiliza la observación en acompañamiento a las otras técnicas:

- Observación estructurada, individual (sólo el investigador) y de campo, durante la revisión documental, la aplicación de encuesta y entrevista.
- Observación no participante en la revisión documental y la encuesta.
- Observación participante al momento de la entrevista.

Para la estructuración de la técnica de observación participante se retomó la guía diseñada de acuerdo a la propuesta de Amezcua (2016), la cual propone los siguientes pasos (Anexo 1):

1. Gestión de los factores que facilitan la entrada y permanencia en el campo.
2. Control de la reactividad.
3. Observación del hábitat, lo que se dice y se hace, los objetos y espacios, las relaciones y los acontecimientos.
4. Selección de informantes representativos, escucha activa y verificación de lo que se cuenta (triangular la información).
5. Utilización de un cuaderno de campo para registro de las observaciones, percepciones y notas metodológicas.
6. Registro con disciplina, después de cada observación, y utilización de un mentor que revise las notas.

Esta técnica se utilizó de manera continua aprovechando el hecho de que el investigador es un observador participante en la Playa Gaviotas.

Encuesta

La encuesta es una técnica que plantea un listado de preguntas para obtener datos precisos de acuerdo a un modelo o a una forma política de pensamiento. Es una técnica muy extendida que permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas (Ther, 2004).

El cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, por lo cual cada estudio tiene un tipo de preguntas distinto. Pueden incluirse sólo preguntas cerradas, abiertas o en ciertos casos ambos tipos de preguntas. Es importante señalar que en ocasiones es suficiente con una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable considerada, pero en otras se requiere de varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas u obtener múltiples indicadores de diversas dimensiones de la variable

medida. Pero es recomendable incluir sólo las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir la variable (Díaz y Domínguez, 2017).

En esta investigación el cuestionario es utilizado para abordar el tema de la calidad en el servicio en Playa Gaviotas; el diseño de este instrumento toma como base las dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL (SERVICE QUALITY), con las cuales se categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio. Las dimensiones se refieren a: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, confianza y empatía. De cada una se desprenden algunas preguntas que se acercan a indagar sobre la calidad de los servicios en cuanto a: 1) confianza; 2) capacidad de respuesta; 3) fiabilidad, seguridad, garantía; 4) empatía y 5) tangibilidad y apariencia (ver Anexo 2).

Entrevista

La entrevista es una de las técnicas que más se utilizan en la investigación social para recoger datos sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, sus creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimientos. Se entiende como una interacción planificada y con un objetivo específico que se da entre dos personas relacionadas con el proceso de investigación. Así, la entrevista es, en esencia, una conversación bien planificada en la que el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate, con el fin de obtener información específica.

Según la organización de una entrevista, ésta puede ser estructurada, semiestructurada o informal (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). En su forma estructurada, el entrevistador tiene una lista de preguntas definidas previamente y se limita estrictamente a ellas. La entrevista semiestructurada toma una guía de preguntas o temas generales de conversación, pero el entrevistador puede desarrollar preguntas nuevas a medida que vayan surgiendo los temas de su interés. Finalmente, en la entrevista informal, no hay una lista de preguntas determinadas, sino que el entrevistador tiene claros los temas sobre los que quiere indagar y los introduce de manera espontánea en la conversación.

En este caso, se diseñó un guion (Anexo 3) con una serie de preguntas predefinidas pero no limitativas, que permiten puntualizar ciertos aspectos relacionados directamente con la calidad de los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas y, a la vez, abordar ampliamente el tema de la gobernanza con todos sus matices, ya que se considera relevante cualquier información que posibilite la reflexión y el análisis de sus formas en cuanto a estructura y operatividad en el contexto de este espacio.

4.3.2 Selección de la muestra para el cuestionario y la entrevista

En el Capítulo I se presentó un apartado con la delimitación del universo de estudio al respecto del caso Playa Gaviotas. Este se refiere a todos los usuarios de la Playa: turistas, proveedores de servicios y actores responsables de la gestión. Sin embargo, los datos que se demandan de unos y otros son de distinta naturaleza, por lo que es preciso explicar la forma en la que se seleccionó a los informantes en esta investigación. En el caso de los turistas, se requiere cuantificar algunos aspectos relativos a la calidad de los servicios turísticos, para lo cual se diseñó y aplicó como instrumento un cuestionario. El tamaño de la muestra se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde

n Es el tamaño de la muestra.

N El tamaño de la población, donde se tomó como referencia que 700000 es la cantidad de turistas que se tienen en promedio en el Carnaval de Mazatlán (Plan Municipal de Desarrollo, 2019), evento turístico con gran concurrencia de asistentes. Se tomó esta cantidad como referente porque se busca tener una cuota máxima y así asegurar la confiabilidad del instrumento.

σ La desviación estándar, considerada en 0.5

Z El valor de la distribución normal para un nivel de confianza de 95%, que es 1.96

e El error muestral aceptable, que se definió en 5%

$$n = \frac{(700000)(0.5)^2(1.96)^2}{(700000 - 1)(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

Con lo que

$$n = 384$$

Por otra parte, para el caso de las entrevistas, desde el punto de vista cualitativo no existen reglas para determinar el número de informantes, pues depende de muchas circunstancias (Alejo y Osorio, 2016), pero se tomarán en cuenta los siguientes factores que intervienen para determinar la cantidad de ellos:

1. La capacidad operativa para la recolección y análisis de datos, es decir, los recursos de que se dispone.
2. La cantidad y calidad de la información que es suficiente para el entendimiento del fenómeno.
3. La naturaleza del fenómeno a analizar.

Por lo tanto para la selección de los informantes sobre los aspectos relacionados con la gobernanza se determinó que fueran los integrantes de la Operadora considerando su participación en este organismo para la toma de decisiones sobre la gestión de la playa por lo que se realizaron un total de 16 entrevistas de acuerdo al organigrama de la Operadora.

4.3.3 Consideraciones para su aplicación

En este punto conviene recordar los elementos del diseño de la investigación. Se planteó anteriormente que la parte cuantitativa y la parte

cualitativa de la investigación pueden trabajarse simultáneamente. En la práctica el investigador diseña el cuestionario y la guía de entrevista.

Cuestionario

El cuestionario fue aplicado específicamente en la parte certificada de la Playa Gaviotas por ser el caso de estudio. Esta se realizó en un periodo normal de afluencia turística, que, de acuerdo a la estacionalidad turística del destino, se evitó aplicar el cuestionario en los periodos de variación, alta o baja, en la demanda, para tener condiciones óptimas de aplicación tanto para el abordaje al informante como para el propio informante, por lo que realizó en la primera semana de marzo del año 2019, después de las tradicionales fiestas de carnaval y antes de las vacaciones por semana santa, periodos de alta demanda turística del destino.

Para alcanzar la aplicación de los 384 cuestionarios se requirió el apoyo de un grupo de 12 estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente, unidad regional Mazatlán, mismos que aplicaron 20 entrevistas cada uno, el resto fue complementado por el autor. La selección fue a conveniencia ya que al tratarse de personas en movimiento resulta complejo señalar a alguien en específico. Por lo tanto, los sujetos de esta investigación fueron seleccionados aleatoriamente, en el caso de los turistas, quienes cumplían con el criterio de mayoría de edad, esto debido a que se supone que con base en sus experiencias vividas han podido desarrollar un criterio válido acerca de la calidad de los servicios turísticos, y que en el momento del levantamiento de datos estaban cerca del encuestador y tuvieron disposición para responder.

Entrevista

Las entrevistas fueron realizadas en dos diferentes periodos, uno en el transcurso del primer semestre del 2019 y otro posterior a mediados del 2021, esto debido a que, el desarrollo de esta investigación paso por el cambio de dos administraciones, donde, en la primera administración existía un Comité de Playas

que regulaba su operación, y en la segunda, surge la creación de la Operadora y Administradora de Playas, por lo tanto, fue necesario considerar a otros informantes.

El proceso de aplicación fue de manera personal a través del contacto directo con el representante de cada sector en la Operadora. En la entrevista se utilizó, además de la guía de entrevista (ver anexo 2), una grabadora de audio para, después, transcribir cada una de ellas.

Una cuestión que es necesario señalar es que, para este estudio, la aportación de datos cuantitativos, que pareciera ser muy grande dada la cantidad de encuestados, es en realidad menor que la contribución de los datos cualitativos. Esto se debe a que en el fenómeno que se estudia, los datos que más impactan son los relativos a la gobernanza con su estructura y forma de operar, así como las estrategias de calidad de los servicios turísticos, datos que, como puede apreciarse, salen de las entrevistas (técnica cualitativa) y no de las encuestas (técnica cuantitativa).

4.3.4 Criterios de validez

El momento del diseño de la investigación representa un punto crítico del proceso, pues se debe cuidar que el diseño sea concordante con los objetivos de la investigación para así, si esta condición se cumple, pensar entonces en otros criterios de evaluación, como la validez.

En este contexto, señala Martínez (2006), existe una confusión acerca de los criterios relacionados con la validez y la confiabilidad en una investigación, sin observar si tiene una orientación cuantitativa tradicional o cualitativa. Dado que el presente estudio se encuadra dentro de un modelo mixto, se ofrece una explicación de la validez de sus instrumentos cuantitativos y cualitativos que se integran y complementan para recolectar los datos necesarios en atención a los planteamientos hechos sobre el objeto de estudio.

El acercamiento al objeto de estudio desde diferentes puntos se llevó a cabo a partir de diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos en función de los objetivos. Su selección y diseño permitieron la complementariedad de los datos, que garantizaran mayor inteligibilidad, pertinencia y validez de los conceptos y de los resultados a través de la acumulación de los aspectos inherentes a los criterios cuantitativos y cualitativos empleados y de la lucha contra los prejuicios (Núñez, 2017), lo que confiere a la investigación mayor rigor y calidad.

Para esto, como lo menciona Martínez (2006), es necesario hacer énfasis en el enfoque epistemológico de cada ruta como base de todo, en sus características propias y resaltando el proceso eminentemente crítico que acompaña a la metodología cualitativa desde el acopio de la información, su categorización, estructuración, contrastación y teorización. Asimismo, se deben resaltar especialmente los criterios de evaluación de los resultados o estructuras teóricas como objetivo final de la investigación.

El instrumento de corte cuantitativo utilizado en esta investigación es el cuestionario que se aplicó a los turistas para medir la calidad de los servicios turísticos que se ofrecen en Playa Gaviotas. Sobre este, con base en lo expresado por Corbetta (2010), se plantea la siguiente validación:

- Validez Interna: en este caso referido a una prueba piloto que se realizó al cuestionario antes de ser aplicado a la muestra.
- Validez Externa: la posibilidad fundada de que los resultados de la encuesta, a través de la aplicación del cuestionario, pueden ser generalizados a la población de turistas de Playa Gaviotas, es decir, la representatividad de la muestra sobre la población tiene su base en la utilización de una fórmula probada para calcular su tamaño y existe la seguridad de que los sujetos a quienes se les aplicó el instrumento cumplen con los requisitos establecidos, fueron seleccionados aleatoriamente y se encontraron en el mismo contexto.

- Validez del Constructo: el cuestionario rescata el concepto de calidad de los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas y se diseñó con base en SERVQUAL, que es un instrumento diseñado a través de preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio y validado para América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios (Castillo-Morales, 2005).
- Validez de la Conclusión Estadística: se asocia al poder, adecuación y finalidad del análisis de datos y en este caso se valida con el nivel de confianza (95%) que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra.

Por otro lado, el diseño de una investigación cualitativa es mucho más complejo que el de una investigación cuantitativa. Lo que no significa que sea poco preciso, sino que el investigador debe plantearse su papel en el estudio, para dar sentido e interpretar el fenómeno sin sesgarlo. Este elemento interpretativo le confiere una gran complejidad al enfoque cualitativo, especialmente cuando se considera que se puede transformar el mundo en una serie de representaciones personales y sesgadas. Por esto es más difícil diseñar para que sea válido (Moral, 2006).

El investigador cualitativo puede entonces verse como un personaje montando y produciendo una representación de piezas que se juntan y acoplan para producir una compleja estructura en una unidad psicológica y emocional para interpretar la experiencia, que se percibe como un todo simultáneo, aunque haya sido construida secuencialmente (Denzin y Lincoln, 2000). Sin embargo, para resolver cuestiones sobre si los descubrimientos de la investigación cualitativa son suficientemente auténticos, reflejo de las realidades, de confianza y exactos, se puede optar por una validez relacionada con la aplicación del método de indagación de forma rigurosa (Moral, 2006).

Por su parte, Moral (2006) presenta una serie de cuestionamientos fundamentales para la investigación cualitativa que refieren a las posibilidades de

realizar una validación de su estudio mediante la aplicación de procesos de cristalización (tabla 11).

Tabla 11.

Cuestionamientos para la validación del enfoque cualitativo de la investigación.

Cuestionamiento	En el diseño de esta investigación
¿Cuál es el paradigma de investigación que sustenta la investigación, desde qué lente, ángulo o punto de reposo se va a plantear la investigación?	Se define una postura ontoepistémica dentro del paradigma interpretativo, que se traduce en el entendimiento de que “hay estructuras esenciales en la conciencia de las que obtenemos conocimiento directo, mediante una cierta clase de reflexión. Profundiza en los diferentes motivos de los hechos. No busca la generalización, la realidad es dinámica e interactiva. Tienen en cuenta el comportamiento de los otros/as actuando consecuentemente desde una perspectiva holística. El sujeto es un individuo comunicativo que comparte significados” (Ricoy, 2006, p. 16).
¿Qué técnicas y método de recogida y análisis de datos van a servir para refractar la luz de los hechos sociales?	En lo referente a la parte cualitativa de esta investigación se presentan la revisión documental, la observación y la entrevista para recoger los datos. El análisis que se propone a partir de la categorización, es la triangulación y cristalización de los datos, para posteriormente presentarlos en forma complementaria y conciliadora con los resultados cuantitativos.
¿Cómo superar la división ficticia entre investigación y representación, es decir, entre actos de reunión de datos y el informe de investigación, pues la observación está inevitablemente saturada por la interpretación?	Se despliega un contraste de los datos con la parte documental y teórica, con evidencias multimedia sobre el desarrollo de la investigación.
¿Cómo atender a los procesos de reflexividad que exige el liberarse de los sesgos que puede producir su aparente neutralidad?, ¿cómo va a plantear que su trabajo está histórica,	Se sigue un proceso metodológico de cinco fases propuesto por Dewey (1989). Considerando que la historia, cultura y situación particular del fenómeno se desarrollan en el mismo espacio físico y

cultural y personalmente situado?, ¿hasta dónde va a llegar en este proceso de construcción de su propia identidad dentro del proceso de investigación?

¿Cómo impedir que aparezca una «sola voz singular»; cómo va a incluir las voces múltiples de todos los participantes en la investigación dentro del informe para que aparezcan una variedad de puntos de vista sin pretender encontrar una coherencia integral, impuesta o forzada?

¿Cómo va a tratar su propia voz, dentro de los planteamientos de «voces múltiples», optará por ser simplemente una voz entre otras muchas, o tendrá una voz privilegiada en la interpretación y la construcción final de la representación? ¿Qué procedimiento de representación va a utilizar, procedimientos textuales formales, representaciones distribuidas para que aparezcan todas las voces, representaciones apoyadas en medios audiovisuales...?

¿Qué papel van a tener los participantes en la investigación, van a decidir las cuestiones de estudio, van a redactar junto con el investigador el informe de investigación, van a decidir cómo hacer públicos los resultados...?

¿Hasta qué punto el informe de investigación permite analizar, calibrar y tomar juicios sobre los problemas sociales?, ¿hasta qué punto el informe de investigación se dirige a la transformación de la sociedad, hacia su cambio y mejora?

¿Hasta qué punto desarrolla en el informe de investigación una crítica moral del problema social que analiza...?

en el mismo periodo de tiempo y que, el investigador sigue un método de indagación riguroso, diseñado y ejecutado para juntar y acoplar la compleja estructura del fenómeno en una unidad psicológica y emocional para interpretar la experiencia.

Se redacta en tercera persona, pero las voces de los participantes no sólo aparecen en citas parafraseadas, sino textuales en el formato APA (también en las referencias).

La voz del investigador se observa en la forma de describir y relatar la realidad, sin embargo, no es sino hasta en el apartado de conclusiones donde expresa su punto de vista.

Los participantes en todo caso podrán acceder a la información que se genere a través de solicitarla, así como en los medios que el investigador emplea para su difusión, como revistas y otros medios científicos de información.

El trabajo investigativo muestra la relación entre variable y categorías establecidas, proponiendo formas estructurales y operativas que ayuden a mejorar. No obstante, la transformación social exige la intervención de los actores de la gobernanza.

El estudio permite reflejar la luz de la realidad social y producir transformaciones en ella.

Fuente: Adoptado de Moral (2006).

Antes de cerrar este apartado es conveniente apuntar que cada forma de conocimiento tiene sus propios intereses, usos y criterios de validez, por lo que debe ser justificada en sus propios términos. En todo caso, la validez está relacionada con la capacidad de superar los obstáculos para favorecer el crecimiento y desarrollo de una sociedad plena y autosuficiente (Martínez ,2006).

4.4 Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización

Se puede identificar que los instrumentos de recolección se refieren a cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse al fenómeno y recoger los datos necesarios para responder a los cuestionamientos de su trabajo investigativo. El instrumento sintetiza la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar criterios que corresponden a los indicadores y, por consecuencia, a las variables o categorías que se estudian (Sabino, 1992).

Revisión documental - fichas de trabajo.

El instrumento correspondiente con la técnica de revisión documental es la ficha de trabajo. Esta permite clasificar por temas los datos recopilados, proporciona facilidad para su análisis, flexibiliza el manejo de datos y aporta rigurosidad y sistematicidad al proceso investigativo.

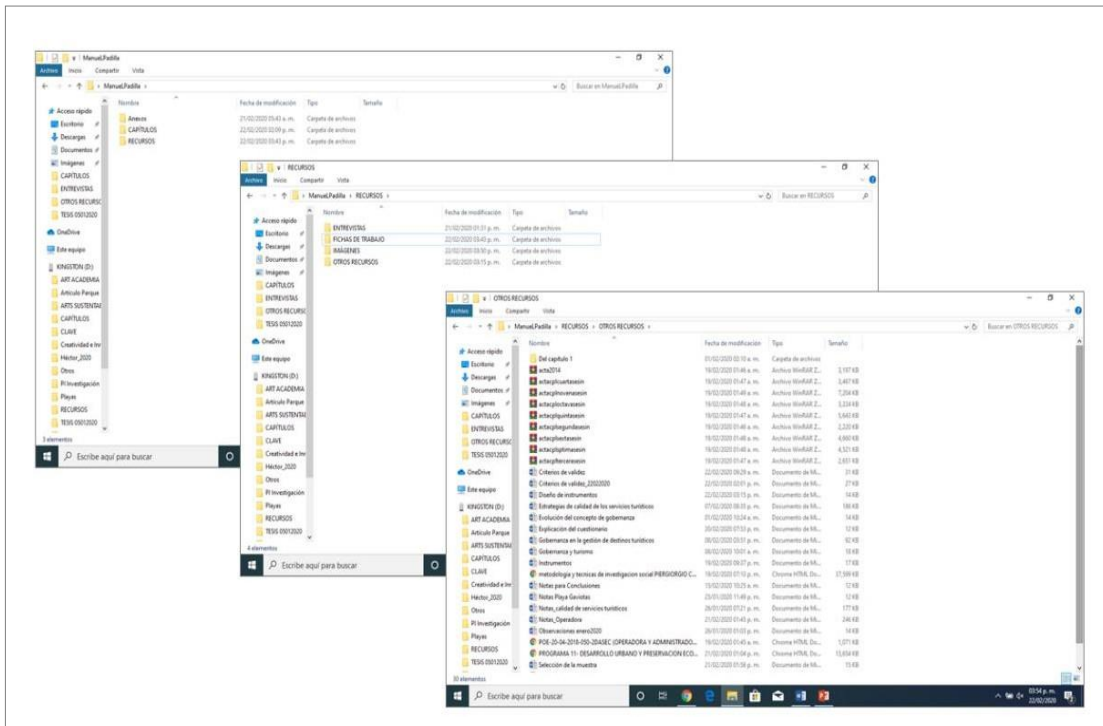
Las herramientas digitales facilitan esta tarea de organización de los documentos, clasificándolos por tema (variables, categorías, tipo de documento, formato, etc.). Para efectos de este trabajo, se han organizado diferentes categorías, de acuerdo al capítulo que corresponde, los recursos bibliográficos por variable y categorías, y otros recursos de apoyo (Figura 9).

La aplicación de este instrumento se hizo transversalmente durante el desarrollo de la investigación. La organización del trabajo en fichas facilitó la búsqueda y el análisis de información en el momento que se requirió, agilizando el

trabajo del investigador. Así pues, se utilizó en cada etapa del estudio investigativo.

Figura 9

Pantallas con carpetas de datos organizadas para el análisis documental.



Nota: Elaboración propia a partir de recursos

Observación – guía.

Para desarrollar la observación se diseñó previamente una guía de acuerdo con la metodología propuesta por Amezcua (2016) cuya estructura se puede consultar en el Anexo 1. Cabe decir que esta guía se aplicó paralelamente al resto de los instrumentos: al hacer el análisis documental se requirió de la observación así como para la aplicación de la encuesta y las entrevistas.

Las observaciones se vaciaron de acuerdo a las categorías de información que se manejan en la revisión documental y fueron guardadas como otros recursos, haciendo referencia a notas de los temas o de los capítulos que se

incluyen en el trabajo de investigación, por ejemplo, notas calidad de los servicios turísticos.

Encuesta – cuestionario.

La encuesta requirió del diseño y aplicación de un cuestionario, utilizado específicamente para conocer la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

El diseño se presenta en el Anexo 2 y, como se dijo anteriormente, tomó como base las dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL (SERVICE QUALITY), con las cuales se categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio. Estas son la fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, confianza y empatía. De cada una se desprenden algunas preguntas que pretenden indagar sobre la calidad de los servicios (tabla 12).

Tabla 12.

Relación de dimensiones e ítems en el diseño del cuestionario.

Dimensión	Ítem
General	1, 2, 3, 4, 6, 14
Fiabilidad - seguridad - garantía	9
Tangibilidad - apariencia	7
Capacidad de respuesta	8
Confianza	10
Empatía	13
Otros aspectos relacionados con las brechas en la calidad de los servicios	5, 11, 12

Nota: Elaboración propia.

Es importante mencionar que el cuestionario contiene sólo la cantidad de preguntas que se consideran indispensables para obtener los datos que se quieren. Algunas de esas preguntas son abiertas, pero en su mayoría son cerradas, con las posibles opciones de respuesta incluidas, para facilitar el manejo de la información en una base de datos. Cabe decir que las posibles respuestas

del ítem 6 se obtuvieron del Catálogo de prestadores de servicios turísticos de la Secretaría de Turismo (2016).

Para la aplicación de los cuestionarios se contó con el apoyo de nueve encuestadores capacitados por el investigador, respecto al papel que representaron para la recolección de datos y sobre las observaciones que deberían rescatar al desarrollar la actividad. El tiempo fue distribuido durante los meses de julio a diciembre de 2019, por tratarse de una temporada en la que concurre una importante cantidad de turistas a la playa.

Algunos encuestados visitan la playa, pero no contratan ningún servicio, por lo que esos cuestionarios fueron descartados, para conservar solamente los que reflejan la experiencia sobre los servicios turísticos ofertados en Playa Gaviotas. Los datos de los cuestionarios participantes fueron vaciados a una base de datos en Excel para su posterior análisis.

Entrevista – guion.

En el anexo 3 se presenta el guion de la entrevista que fue diseñado para obtener los datos necesarios acerca de la gobernanza y de parte importante de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

Los ítems contenidos en ésta orientan el trabajo investigativo hacia el objeto de estudio de una forma más amplia. Su diseño consideró cada uno de los aspectos que se asumen como relevantes y están fundamentados teóricamente en el Capítulo 2.

Su aplicación se realizó previa cita con los sujetos seleccionados como informantes sobre estos temas. Posteriormente se transcribieron para facilitar la categorización de los datos y el manejo para realizar el análisis correspondiente.

4.4.1 Análisis de la información

Como se ha dicho, para el desarrollo de esta investigación, se emplea parcialmente el enfoque cuantitativo, se utiliza un método de análisis causal para explicar la relación de la gobernanza como modelo de gestión en la calidad de los servicios turísticos para identificar regularidades y relaciones causales entre sus elementos. Esto quiere decir que, la meta principal es la construcción y demostración de una teoría que explique la estructura y acciones de gobernanza como base para la gestión de una buena calidad de los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas.

Para analizar los datos y obtener resultados, se siguen procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica. Los datos obtenidos de la encuesta sobre la calidad de los servicios turísticos son analizados estadísticamente para obtener resultados respecto a las expectativas que tienen los turistas sobre la calidad de servicios, así como su percepción sobre la calidad que han recibido. De esta estrategia, se desprende un análisis descriptivo e interpretativo por lo que precisa del análisis de los datos obtenidos a partir de la revisión documental, la observación y las entrevistas, donde cada bloque se analiza por separado por medio de una categorización y triangulación de información. Esto resulta relevante dado que se quiere rescatar información que permita establecer una relación entre la estrategia de calidad de los servicios turísticos y la gobernanza.

El enfoque mixto o híbrido implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para hacer inferencias desde la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno. La integración de ambos enfoques hace posible la ampliación del conocimiento de la realidad social y brinda un mejor resultado a través de la sinergia que se genera al entrelazarlos, contando simultáneamente con dos perspectivas que enriquecen la comprensión de los hechos.

Retomando a Núñez (2017), la articulación de los resultados a través de la complementariedad aumenta la inteligibilidad, pertinencia y validez de los conceptos y resultados de la encuesta capitalizando las fuerzas inherentes al enfoque mixto. El procedimiento consiste en elaborar, mejorar, ilustrar y clarificar los resultados de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Asimismo, esta compaginación aumenta las implicaciones y la profundidad de los resultados de la encuesta y las interpretaciones. El análisis de datos desde diferentes puntos de vista paradigmáticos y metodológicos, posibilita el descubrimiento de paradojas, controversias y contradicciones, así como nuevas perspectivas de análisis.

La forma en la que se presentan los datos para su análisis es por separado, para posteriormente reunirlos y observar, de forma comparativa, las coincidencias y contradicciones que existen entre las categorías, variable y dimensiones que se estudian. El desafío en todo caso es, como lo menciona Creswell (2014): encontrar la forma en que realmente convergen o fusionan los datos.

Hay que reconocer también, que las aportaciones de los datos recogidos por los instrumentos cualitativos tienen mayor peso que los resultados cuantitativos. No obstante, los resultados irán embonando en una estructura que primero busca integrar información para determinar la efectividad de las estrategias de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas, para luego relacionarlas con las decisiones tomadas por los actores de la gobernanza dentro de su forma de operar determinada por su modo estructural.

Los datos de las encuestas son sometidos a análisis de estadística descriptiva para conocer el comportamiento de la variable calidad de los servicios turísticos. Por su parte, los datos cualitativos, obtenidos de la revisión documental, la observación y las entrevistas, se analizan por separado a través de la triangulación de la información para ampliar y profundizar su comprensión.

Los resultados de todos los análisis se reúnen y observan para determinar sus coincidencias y controversias, complementándose para desprender la

explicación del fenómeno y con esto, la comprobación del supuesto hipotético y las respuestas a los cuestionamientos.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados de esta investigación que responden a los objetivos del estudio y a la problemática que expone. Los hallazgos se conforman por el análisis de los datos recolectados a través de los diferentes instrumentos que fueron descritos en el Capítulo IV.

Se inicia con los hallazgos generales respecto a las actuales condiciones en las que se presenta la gobernanza en la playa Gaviotas como instrumento de gestión de la calidad de los diferentes servicios que son ofertados por los prestadores del mercado turístico. Para ello, se observan ocho grandes características referidas por la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico para una buena gobernanza: participación, consenso orientado, responsabilidad, transparencia, sensibilidad, equidad e inclusión, eficacia y eficiencia y, estado de derecho (UNESCAP, 2015).

En los siguientes apartados se muestran las observaciones realizadas sobre la estructura de la gobernanza y se examina la forma en que ésta es operada por los actores sociales involucrados. También se exhiben los hallazgos con relación a la percepción de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. Finalmente, se explica la relación que guarda la gobernanza como estrategia de gestión de la playa y la calidad de los servicios que se ofertan en la playa Gaviotas como espacio turístico.

5.1 Modelo de Gobernanza en Playa Gaviotas

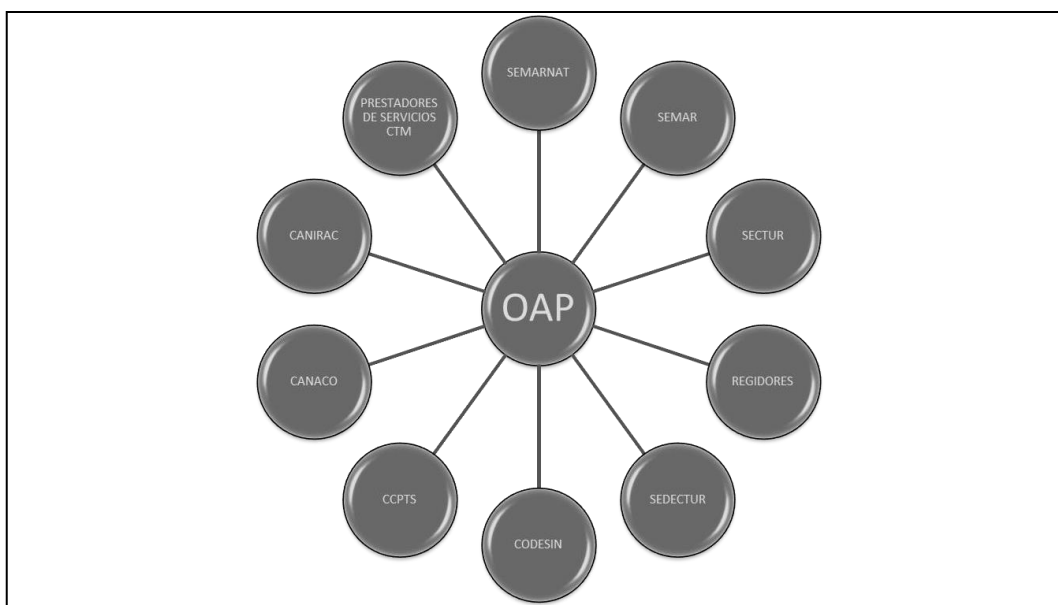
5.1.1. La Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán

Con el objetivo de generar las condiciones para el adecuado funcionamiento de la gobernanza en Playa Gaviotas se creó la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán; este órgano es una paramunicipal que se

activó en octubre de 2018 (Ver figura 10). Al respecto uno de los entrevistados menciona que “su función es apoyar al municipio en la zona federal marítimo terrestre y en la aplicación de bienes para diferentes proyectos, con facultades de administrar, reglamentar y operar“(Entrevistado 5, 18 de noviembre de 2019). Con la creación de la Operadora se buscó coordinar a los actores turísticos que participan del aprovechamiento de las playas del municipio, incluida Playa Gaviotas y así propiciar entorno adecuado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tal como lo señalan Barbini, Cacciutto y Cruz (2017).

Figura 10

Modelo relacional de la junta de gobierno de la Operadora y Administradora de



Fuente: Adaptado de la Operadora y Administradora de Playas, 2018.

Es necesario destacar que previo al surgimiento de la Operadora, se contaba con un Comité Municipal de Playas Limpias (que tenía por objetivo mejorar el entorno de la playa y buscar con ello su certificación) y, que el planteamiento de esta reforma concuerda con lo que menciona Vázquez-Cárdenas y Montoya-Brand (2016), al atribuirle al paradigma neoliberal este

tránsito que va más allá de la descentralización, como forma para mejorar los servicios públicos locales.

Junto con la creación de la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán (OAP), se crearon otros instrumentos legales y normativos como el Decreto Municipal No. 25, el reglamento respectivo que lo acompaña y el nuevo instrumento para certificación de playas emanado de esta paramunicipal. Estos documentos fijan la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos establecidos y tienen la intención de regular que las acciones de los actores turísticos sean más eficaces, eficientes y democráticas; citando a Zurbriggen (2011), los procesos históricos y las relaciones de poder que sustentan la toma de decisiones colectivas entre el Estado y la comunidad son importantes para la construcción institucional de estas estructuras.

Precisamente, la creación de la Operadora representa en sí un instrumento de gobernanza pues, de manera formal, pretende organizar la participación de los diferentes actores para el buen funcionamiento de la playa. Este órgano fue promovido por el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa Zona Sur (CODESIN), uno de los organismos empresariales más reconocidos en el Estado, cuyo propósito es influir en políticas públicas para la competitividad y el desarrollo económico de Sinaloa; este creado a su vez, por decreto en 1996 bajo sustento jurídico en la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa, publicada en 1997 (CODESIN, 2020). Es decir, la Operadora representa un cambio en las políticas públicas ya que modifica la toma de decisiones como función exclusiva del gobierno y formaliza la inclusión, tanto del gubernamental, privado y social en la gestión de la Playa Gaviotas; además a través de su intervención, se resuelve la ausencia de mecanismos de resolución de conflictos entre los dominios municipales, estatales y federales que convergen en los espacios de la playa.

La apropiación de la función correspondiente de cada integrante del comité de gobernanza, deriva en una gobernanza más efectiva, no importa si es formal o informal; de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019), esto

último depende más de la naturaleza de la colaboración y de los requerimientos de cada institución involucrada y no tanto de su actuación.

Es de aclarar que la Operadora es un organismo descentralizado del gobierno municipal, que ejerce la administración a través de los bienes, recursos y equipamiento de la zona de Playa designada para uso de la actividad turística e industrial de esta Zona Federal Marítimo Terrestre (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018).

En la conformación de este organismo se establecieron lineamientos para actuar, es así que el artículo 5 del decreto de creación de la Operadora se observa claramente la intención de gobernanza, en el sentido de involucrar a los diferentes actores en los procesos de planeación y de toma de decisiones. Menciona entre sus atribuciones:

“Coadyuvar con las autoridades Federales y Estatales, en las labores de vigilancia y protección de las Playas de Mazatlán, así como con las autoridades competentes para ello, a través de los convenios de colaboración que se celebren entre tales autoridades... Generar canales de comunicación ante la Secretaría de Turismo Federal, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Sinaloa... Promover y concertar con los prestadores de Servicios Turísticos, prácticas y comportamientos que mejoren la imagen del destino, resalte los atractivos de nuestras playas” (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018, p. 89 y 90).

En esta pretensión el gobierno integra a los diferentes actores gubernamentales y a los prestadores de servicio turístico para la administración de las playas. Así lo muestra la declaración de uno de los funcionarios de la Operadora:

...nuestra función es apoyar al municipio en la cobranza de los que es la zona federal marítimo terrestre y en la aplicación de estos bienes para diferentes proyectos como: la limpieza, el mantenimiento, el establecimiento de servicios, la regularización de licencias, el establecimiento de indicadores de eficiencia, la limpieza, establecer bitácoras de limpieza para medir impactos en cada uno de estos procesos de limpieza. Buscamos tratar de reglamentar o establecer reglamentos de usos de suelo basado con diferentes estudios y análisis que se están haciendo tanto de densidad

como de erosión de mareas, como la de licencias y permisos (Entrevistado No. 8, 9 de diciembre de 2019).

Por otra parte y con la intención de establecer con mayor claridad la conformación y la forma de funcionar de la operadora, el artículo 7 del decreto de creación de la Operadora que indica puntualmente los actores participantes en su junta de gobierno (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018, p. 91):

- I. Un Presidente, que será electo de entre los propios consejeros.
- II. Un Vicepresidente, que será el Presidente Municipal o a quien él designe.
- III. Un Secretario Técnico, que será el Director General de la Operadora.
- IV. Un Vocal de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).
- V. Un Vocal de la Secretaría de Marina (SEMAR).
- VI. Un Vocal de la Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa.
- VII. Los Regidores Coordinadores de las Comisiones de Turismo y Comercio, Industrias y Artesanías y de Hacienda, como Vocales.
- VIII. Un Vocal de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal.
- IX. Un Vocal del Comité Técnico.
- X. Un Vocal del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa Zona Sur (CODESIN).
- XI. Un Vocal del Consejo Consultivo de Promoción Turística de Sinaloa.
- XII. Un Vocal de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos Mazatlán (CANACO SERVYTUR).
- XIII. Un Vocal de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados Mazatlán (CANIRAC).
- XIV. Un Vocal de los Prestadores de Servicios Turísticos de Mazatlán, agremiados a la C.T.M.

De manera simplificada, se trata de actores gubernamentales y empresariales, que comparten la toma de decisiones diferenciadas de acuerdo con el nivel de responsabilidad en un diálogo de intereses, recursos y visiones a

través de una nueva relación entre el Estado y la sociedad. En este decreto, se tienen definidas las funciones de cada participante en la gobernanza de Playa Gaviotas.

Consejo Consultivo de Promoción Turística de Sinaloa

Es de destacar que la Operadora no es la única evidencia del plan de gobernanza, previo a esto, el sector privado había sido considerado formalmente a través del Consejo Consultivo de Promoción Turística de Sinaloa, cuyo antecedente es el Consejo Consultivo Turístico del Estado de Sinaloa creado desde 1994; se trata de un órgano descentralizado que busca desarrollar una estrategia integral para diversificar la oferta turística de Sinaloa, donde participan funcionarios estatales y empresarios para ayudar al sector privado en las tareas de promoción turística (Secretaría de Turismo, 2017).

Es clara la intención de gobernanza al involucrar más actores fuera del ámbito gubernamental. En el artículo segundo de su lineamiento da muestra de eso:

...se constituye como un mecanismo de consulta, asesoría y apoyo técnico, en el que las autoridades federales, estatales y municipales, así como los representantes de los sectores social y privado involucrados con la actividad turística, podrán presentar planteamientos y análisis de asuntos relacionados con ella; participar en el proceso de planeación regional del sector, en los términos de la Legislación Estatal en la materia, dándole seguimiento y evaluando resultados; y, concertar acciones tendientes a impulsar el desarrollo integral de los destinos turísticos del Estado y la calidad de los servicios que se ofrecen al turismo (Gobierno del Estado de Sinaloa, 1994).

Así pues, la Operadora es precisamente un órgano descentralizado del gobierno municipal, pero eso no quiere decir que el municipio se desentienda de la administración de la playa, pues todos los demás departamentos participan activamente. De facto, la presidencia municipal de Mazatlán opera proyectos de manera independiente y que impactan directa o indirectamente en la Playa Gaviotas. Por ejemplo el H. Ayuntamiento de Mazatlán realiza algunos proyectos sin la participación de la Operadora, tales como: operativos de tránsito, renovación

de avenidas, proyectos de seguridad pública y atención a otros atractivos turísticos (Hernández, 2021, Valdez, 2021).

Por lo tanto, en la gestión de la operadora también se encuentran involucrados otros organismos dependiendo del tipo de gestión que se requiera, de acuerdo a lo mencionado por el entrevistado No. 2

...son un friego, dentro del municipio tienes diferentes departamentos para diferentes tipos de gestiones, en el caso de un comerciante pues te vas a ir a la zona de comercios, si estas vendiendo comida te vas a ir a la COEPRISS o a la zona de ecología o a la zona de licencias, si vas a estar tocando el agua entran los marinos, entran los navales, si vas a levantar estas entrando en espacio aéreo o si tu lancha va a cruzar más de veinte o treinta metros dentro del agua ya es capitania de puerto porque ya se considera agua de fondo, es otro permiso, entonces depende de quién estás hablando, son cinco o seis licencias de cinco o seis instituciones para que este bien regulado. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019).

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

Ahora bien, con respecto a los miembros de la junta de gobierno, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es un órgano del gobierno federal que busca incorporar criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales y realizar acciones acordes con una política ambiental integral e incluyente que permita alcanzar el desarrollo sustentable. Específicamente busca la conservación y aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y su biodiversidad, la prevención y control de la contaminación, la gestión integral de los recursos hídricos y el combate al cambio climático. Es de interés resaltar que el principal instrumento de este organismo es la norma NMX-AA-120-SCFI-2016 que fue creada en 2006 y modificada en 2016 (CONAGUA, 2018) y que ha logrado eco en los programas de la Operadora. La norma establece los requisitos y especificaciones de calidad ambiental, sanitaria, seguridad y servicios para la sustentabilidad de las playas, que para su uso recreativo se enfoca en: calidad de agua, residuos sólidos, infraestructura costera, biodiversidad, seguridad y servicios y educación ambiental. Este instrumento busca promover la calidad ambiental,

sanitaria, de seguridad y de servicios de la playa, identificar y prevenir los riesgos e impactos ambientales, mejorar la imagen y competitividad del destino, proteger el medio ambiente y la conservación de la biodiversidad y colocar al destino a la vanguardia internacional en relación con esquemas similares (SEMARNAT, 2019).

Por lo anterior

... nuestra vinculación con SEMARNAT es fundamental ya que es la institución encargada de regular todos los permisos del uso del suelo en la ZOFEMAT, por ejemplo, el permiso para los vendedores ya sea ambulante, fijo o semifijo los otorga SEMARNAT o los impactos ambientales para cualquier inversión, es decir, con SEMARNAT vamos de la mano en la operación de la playa (Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021).

Secretaría de Marina (SEMAR)

Por su parte la Secretaría de Marina (SEMAR) pertenece a la Armada de México y es una Institución Militar Nacional cuya misión es emplear el poder naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país, en los términos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las leyes que de ella derivan y los tratados internacionales (SEMAR, 2020); ofrece servicios de patrullaje marítimo y terrestre para salvaguardar la vida y puestos de socorro cuando se requiera y coordina actividades con la Operadora para acciones específicas, por ejemplo:

...con SEMAR, como capitania del puerto pasó de la secretaria de transportes (SCT) a la secretaria de marina (SEMAR), la vinculación es una: el tema de los permisos para todo lo que tiene que ver en zona de agua, toda actividad turística referente al mar. Segundo: para los operativos como semana santa, haya esa coordinación con ellos, porque ellos están salvaguardando a los bañistas en la zona del agua. La otra, como ellos tienen el equipamiento para la topografía, para toda la delimitación de la zona federal marítimo terrestre (ZOFEMAT) tenemos que estar vinculados. (Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021).

Secretaría de Turismo (SECTUR)

Por parte de la Secretaría de Turismo (SECTUR) del Estado de Sinaloa tiene como misión:

...el regular, promover y fomentar el desarrollo turístico del Estado conduciendo y estableciendo los criterios y políticas adecuadas, llevando a cabo acciones de planeación, capacitación, vigilancia y protección turística, además de articular la participación de la iniciativa privada y los diversos niveles de gobierno para optimizar la calidad de los servicios e incrementar la afluencia turística hacia el estado (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2021, p. 1).

La relación con la operadora surge porque

...Al ser Mazatlán el ícono del estado en cuanto al turismo y su principal – atractivo- son sus playas, la relación con la Secretaría de Turismo es, por ejemplo, si ellos conocen algún proyecto o alguna cadena hotelera que se quiera instalar con frente de playa, que nosotros podamos participar con ellos en la revisión del proyecto para que no ingrese a la zona federal marítimo terrestre (ZOFEMAT), que esa construcción no se ponga en esos 20 metros que le da la zona federal para salvaguardar toda la zona de costa y no tengamos más problemas de erosión...”(Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021).

Otros integrantes del Comité de la Operadora y Administradora de Playas

Otro de los integrantes del comité de la operadora es la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal y dentro de las funciones que tiene son:

Diseñar, promover, fomentar y coordinar los programas de desarrollo económico del Municipio a corto, mediano y largo plazo, con la participación de los sectores social y privado. Promover la inversión local, estatal, nacional e internacional, gestionando apoyos y fondos ante instancias estatales y federales, a fin de contribuir en la creación de empleos, a partir del crecimiento y modernización empresarial y productiva, además establecer alianzas estratégicas con otros Municipios para impulsar el Desarrollo Regional (Ayuntamiento de Mazatlán, 2018, p. 1).

Y su vinculación con la operadora es:

... de la misma manera que con la SECTUR, todo lo que tiene que ver con el turismo en playa, nosotros ser ese vinculante igual, si hay inversiones, estar siempre a la mano para decir, si se puede o no se puede o si trae un proyecto propio del municipio, que entre dentro de los parámetros que marca la ZOFEMAT... (Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021).

Respecto a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR), se creó a Nivel Nacional por iniciativa del Gobierno

Federal y mantiene una relación firme ante los tres niveles de Gobierno; específicamente la Cámara de Mazatlán se generó el 14 de noviembre de 1884, como un organismo empresarial dirigido por la iniciativa privada. De manera cotidiana promueve eventos tales como la Feria anual, Congresos, el Carnaval, entre otros (CANACO, 2020) y

...es parte de la junta porque hay comerciantes, filiales o socios que están en zona de costa y con ellos hacemos esa vinculación en cuanto los programas ambientales, en cuanto a la capacitación del personal para que tengan su frente de playa limpio y ordenado... (Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021).

De la misma manera como integrante del comité de la operadora, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados Mazatlán (CANIRAC) orientada al desarrollo de servicios gastronómicos,

... igual si algún restaurantero tiene un inconveniente en zona frente de playa, que nosotros podamos ser ese vinculante para canalizarlo ya sea con seguridad publica si es problema de seguridad o si hay drenaje vertiéndose hacia la playa, poder nosotros ser ese vinculante hacia la JUMAPAM; es decir, ser ese vinculante de todos ellos y que sea una sola voz que los pueda ayudar y no tocar puertas de manera individual... (Entrevistado No. 16, 07 julio del 2021)

También hay presencia de la capitanía de Puerto, por los permisos para actividades acuáticas, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), por la vigilancia de la ZOFEMAT y en específico del comercio en playa, Oficialía Mayor del H. Ayuntamiento, por su apoyo en la inspección y vigilancia del comercio en playa, los salvavidas que representan a la entidad pública municipal también, Servicios Públicos Municipales, por las tareas de limpieza, la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa (SEDESU), por ser la dependencia a nivel estatal encargada del programa de playas limpias y el Centro de Atención y Protección al Turista (CAPTA) por problemas de seguridad y orientación que se puedan presentar el turista en su estancia en el destino.

Asimismo, se señala que se cuenta con el apoyo y participación de líderes sindicales y prestadores de Servicios Turísticos de Mazatlán, agremiados a la CTM, que incluye a comerciantes, guías de turistas y choferes, tienen representación en la Operadora y en la organización general para el manejo de la Playa Gaviotas,

...como cabecillas en la Playa Gaviotas han apoyado, son líderes en sus grupos porque tienen más de 30 años en el comercio de la playa, es informal, no tienen ningún título ni nada, pero han apoyado mucho a ser la voz o a compartir la voz. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Por último, como parte del cabildo la función principal de los Regidores Coordinadores de las Comisiones de Turismo y Comercio, Industrias y Artesanías y de Hacienda, ha sido la de extender leyes y reglamentos acordes con los requerimientos del municipio y en este caso de la playa Gaviotas, de acuerdo con los objetivos de la Operadora.

Todos estos actores con funciones disímiles, de los diferentes sectores sociales, económicos y gubernamentales, toman decisiones en conjunto y generan el dinamismo turístico en Playa Gaviotas. En todos los trabajos se “involucran otras áreas, otras direcciones, otros organismos de otras instituciones para poder llevar a cabo ciertos objetivos” (Entrevistado No. 3, 27 de noviembre de 2019). Sin perder de vista que, como exponen los informantes, la gobernanza de Playa Gaviotas “involucra a los tres niveles de gobierno para que se pueda llevar a cabo; en la formación de este Comité hay una participación muy importante de diferentes miembros” (Entrevistado No. 3, 27 de noviembre de 2019). Esto corresponde a lo que Madrid-Flores (2014) denomina como redes, las cuales son iniciativas del gobierno que se construyen alrededor de programas públicos para cumplir objetivos, con patrones de relaciones sociales entre agentes públicos, semipúblicos y privados, mutuamente dependientes.

Se expresa también que, lograr el trabajo coordinado de la red “es uno de los propósitos que está buscando la Operadora y Administradora de Playas” (Entrevistado No.1, 18 de noviembre de 2019). Para que la red de gobernanza

tenga una mejor operatividad, los resultados señalan la importancia de que haya una comunicación abierta, donde se invite a otros actores a formar parte de la estructura de la gobernanza de la playa, ya que “han sido invitados a las mesas y no han podido asistir a una junta de Comité” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019). Lo anterior coincide con Goldsmith y Eggers (2004), quienes mencionan que la meta de los esfuerzos en red es producir el mayor valor público posible cuando hay una participación conjunta de diferentes agencias públicas para proveer servicios.

Por todo lo anterior, los resultados muestran que el modelo normativo y el patrón de gobernanza surgen de un intento de democratización del régimen político y del modelo socioeconómico, sin dejar totalmente el desarrollo centrado en el Estado (Zurbriggen, 2011), buscando formas de operación equilibradas a través de “ver cómo podemos mezclar sueños guajiros y leyes con procesos de certificación en las playas” (Entrevistado No. 1, 24 de noviembre de 2019).

Sin embargo, no todo se lleva a cabo conforme al decreto, los resultados muestran que hace falta una participación en conjunto, como menciona uno de los entrevistados:

...eso falta y es lo que está buscando La Operadora y Administradora de Playas, ser exactamente la boca del embudo, llamémosle un C4, tú te comunicas conmigo, yo me comunico con los demás, ellos me otorgan a mí el derecho, yo te entrego a ti el permiso para que tenga que salir por una sola puerta, ese es el mundo ideal ¿no? Mientras menos puertas tengas que abrir, más controles, más apoyo. (Entrevistado No. 1, 24 de noviembre de 2019)

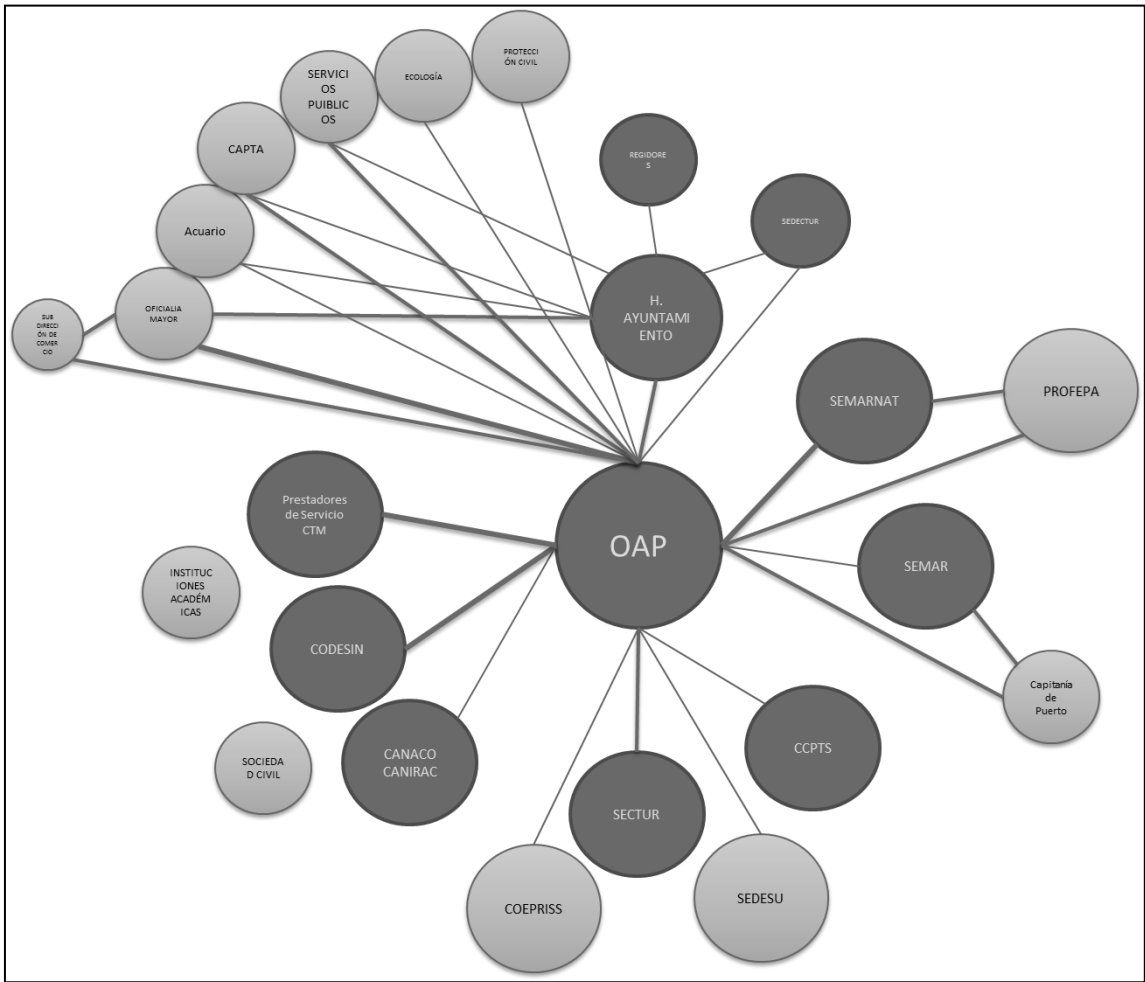
Sin embargo, el esquema de gobernanza, de acuerdo a los resultados, muestran que las relaciones sobrepasan la junta de gobierno, inclusive, hay más relación de manera operativa con agentes fuera de la junta que algunos actores miembros.

El siguiente bosquejo (figura 11) intenta dar un panorama más claro acerca de los vínculos del modelo de gobernanza y la relación de este con la administradora de playa. Podemos observar cuatro grupos de actores; el gobierno

federal, estatal, municipal y algunos agentes de la sociedad civil. En el primer círculo de actores (azul oscuro) observamos los miembros de la junta de gobierno de la Operadora, el resto, no pertenece formalmente a la junta de gobierno. En su mayoría ligados con una línea que dependiendo del grosor, nos indica el nivel de relación que tienen.

Figura 11

Modelo de gobernanza de la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Observamos que con el gobierno federal las relaciones fuertes son con SEMARNAT y PROFEPA y no así con la SEMAR siendo la Capitania de Puerto la

institución con la que se tiene mayor relación a pesar de no ser parte de la junta de gobierno. De igual manera, con el gobierno estatal, solo la SECTUR mantiene una relación estrecha, el resto de los actores solo se hace presente para gestiones específicas como la rectificación en el caso de la SEDESU o para algunos permisos de operación de restaurantes en el caso de la COEPRISS.

El caso particular de este modelo de gobernanza es en la participación del gobierno municipal, donde observamos una mayor participación de agentes que no forman parte de la junta de gobierno, mayor e incluso más fuerte que la SEDECTUR o los mismos regidores.

Por último, en los agentes de la sociedad civil, observamos como entes flotantes, sin mayor relación a las instituciones educativas y la sociedad civil, mismas que no forman parte de la junta de gobierno y muy poca o nula vez son solicitados para la gestión de la playa.

5.2. Principios de operación del modelo de gobernanza

5.2.1. Participación de los actores turísticos

De acuerdo con el análisis realizado a partir de las entrevistas hechas a los actores clave, se observa que los diferentes actores turísticos en Playa Gaviotas juegan un papel decisivo en la coordinación de quienes se benefician del aprovechamiento turístico de este recurso, lo que concuerda con lo mencionado por Madrid-Flores (2014), quien afirma que gobiernos, empresas privadas y sociedad civil desempeñan papeles protagónicos, haciendo que el turismo y su gestión sean un campo fértil para la gobernanza.

Sin embargo, a pesar de que en papel todos los actores deberían tener el peso de las decisiones en su área de especialización, es el actor gubernamental, en este caso el H. Ayuntamiento de Mazatlán, a través de la Operadora y Administradora de Playas, quien instrumenta la gobernanza y juega un papel

decisivo en la operación de la misma, tal y como lo menciona uno de los entrevistados:

“...es el deber ser, por eso se creó una junta de gobierno, donde cada integrante tiene una particularidad del por qué forma parte de esa junta de gobierno, sin embargo, lo que hace falta es la reglamentación, al no estar totalmente establecida es el municipio quien decide...” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre del 2019).

5.2.2. Consenso orientado

En lo que se refiere al toma de decisiones, se observa que se opera en línea con el Artículo 1, Capítulo I del Decreto Municipal No. 25, el cual establece que, como Organismo descentralizado de la Administración Pública Municipal, la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán posee personalidad jurídica y patrimonio propio, cuenta con autonomía de gestión administrativa y presupuestal, la que ejerce la administración a través de una forma legal los bienes, recursos y equipamiento de la zona de Playa designada para uso de la actividad turística (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018). Esta forma autónoma en la gestión se alinea a la idea de Noriega (2017), que rescata la importancia de la toma de decisiones y el uso de recursos aplicados en proyectos desarrollados y calificados en forma colegiada, para evitar las decisiones unilaterales.

Se identificó que en el consenso orientado, comprendido como la interacción recíproca entre individuos y/o instituciones de las expectativas fijadas y los comportamientos compartidos prescindiendo de la voluntad individual (Mori, 2021), de las juntas de gobierno que realiza la operadora periódicamente, el procedimiento consensual de manera general consiste en que “...la junta de gobierno sesiona, si hay un punto en particular que deban de aprobarse se aprueba por mayoría a través de una votación” (Entrevistado No. 17, 07 de julio del 2021).

En las reuniones se generan acuerdos y convenios entre las diferentes partes involucradas que permiten mejorar la operatividad de la playa. Como ya se mencionó, existe una alianza entre algunos actores a través de acuerdos, por ejemplo, el municipio tiene la capacidad de regular, sancionar, medir u otorgar licencias en ciertas zonas “para transitar y comercializar en zonas federales”, esto es posible porque hay un “acuerdo de destino, que le otorga al municipio esta capacidad” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019).

Así mismo se observa que el elemento aglutinador de los intereses de todos los organismos involucrados es el cumplimiento de la norma de calidad NMX-AA-120-SCFI-2016, que establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas, como base para el diseño de sus estrategias de calidad. En este sentido, se expresan aspectos como la calidad del agua, manejo de residuos, infraestructura, biodiversidad, seguridad y servicios, educación ambiental y ruido. De acuerdo a lo que señala uno de los entrevistados “...ahorita lo que se ha impulsado más ha sido hacer un impacto en los proyectos de limpieza, es uno de los movimientos que traen muy fuerte” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019), lo que concuerda con lo que menciona la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR).

Se encontró también que la calidad de todas las obras y acciones se piensa previniendo algún tipo de contaminación del agua, además de brindar información y educar a los usuarios al respecto, “... hay capacitaciones operativas por parte del municipio, en base a las exigencias del área” (Entrevistado No. 15, 05 de enero de 2020). Los resultados corroboran que el tema de calidad del agua es prioritario, en el que todos participan, cada uno con una responsabilidad. Se declara que “lo más importante es el saneamiento de la playa. Dentro de la gestión integral de la playa tienes que cumplir con los parámetros del agua” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019).

Respecto al manejo de residuos, se manifiesta que se plantean estrategias para la minimización de la generación, separación, acopio, recolección y disposición final; en su caso, reúso y reciclaje, siguiendo la legislación y

normalización en el tema. Esto se incluye en el diseño e implementación de un Sistema Integral de Manejo de Residuos que sin embargo:

... el plan de residuos, lo pide también la misma norma 120 pero no solo es a nivel de playa, es a nivel de municipio, desgraciadamente ese no lo hemos pasado desde que se inició con las certificaciones porque depende totalmente del municipio, hay planes de residuos del hotel, que nosotros estamos muy pendientes de ese tema con ellos, en cuanto al separado de basura, sin embargo a nivel del municipio no existe, que es lo que nos pide la norma, no solo la zona certificada sino todo el municipio. (Entrevistado 17, 07 de julio del 2021)

En términos de limpieza se suman la sociedad civil y programas en donde participan instituciones educativas, pero principalmente las empresas que poseen alguna concesión de espacios en la playa. Al respecto uno de los entrevistados señala:

... afortunadamente hay muchas empresas e instituciones educativas que se suman a las tareas de limpieza (ver Figura 12), realmente nosotros tenemos un rol de trabajo establecido por parte del hotel, el cual mensualmente realizamos limpieza de playa con el mismo personal de la empresa, desde oficinas hasta los departamentos operativos. El cual llevamos una bitácora diaria de los residuos que recolectamos y mantenemos el trabajo continuo del área de playa, para estar dentro de lo que la normatividad nos exige como Playa Limpia Sustentable. (Entrevistado 16, 2021)

Figura 12

Difusión de resultados de campaña de limpieza.



Fuente: Tomado de Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán, 2019.

En lo referente a la biodiversidad, los resultados apuntan que en Playa Gaviotas, el cuidado de las especies es de gran importancia, ya que estas representan uno de los atractivos del lugar, pero no por ello se permite hacer un mal manejo de estas (Figura 13). De hecho

...hay unos eventos directamente con ambientalistas y con Acuario Mazatlán, como el programa de tortugas; ellos hacen dibujos con niños, carteles y les dan un premio. Por nuestra parte, cada conmemoración, como el día del medio ambiente, el día de playas limpias, hacemos eventos. Además, así lo establece la norma y hay que cumplir. (Entrevistado No. 3, 27 de noviembre de 2019)

Figura 13

Tortugas en carrera al mar - 25 de diciembre de 2019.



Fuente: Tomado de Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán (2019).

Acerca de la contaminación por ruido, se encontró que en la norma se señala la prevención de la contaminación acústica, con emisiones auditivas que no deben superar los 80 decibeles. Sin embargo,

...esta, salió a raíz de varias quejas de los huéspedes de los hoteles y de los mismos comensales de restaurantes, porque no puedes disfrutar del mar sin el tema de la contaminación auditiva. Ahora bien, como están en zona federal y a nivel federal no existe un permiso por parte de SEMARNAT otorgado a los músicos en general, pues no pueden estar en zona de playa, se les apoya a través del reglamento municipal de ecología que establece

los decibeles permitidos en cualquier comercio y al aire libre. (Entrevistado N. 1, 18 de noviembre de 2019)

Los resultados al respecto incluyen declaraciones como el que “hay zonificación, todo eso tiene que ver con la reglamentación del tipo de uso” (Entrevistado N. 1, 18 de noviembre de 2019).

Para el apartado de seguridad y servicios, la revisión de la norma NMX-AA-120-SCFI-2016, en la Tabla de valoración y evaluación modalidad playas para uso recreativo, se aclara que dentro de los aspectos verificables de Calidad de Servicios (CSERV), se incluyen también los siguientes aspectos:

- Una inspección visual sobre la existencia de botes de almacenamiento temporal de residuos sólidos urbanos al menos cada 100 m a lo largo de la extensión de la playa tomando las medidas de seguridad necesarias, evitando la proximidad de los botes de almacenamiento temporal con el mar, los cuales deben contar con tapa, no deben tener contacto con el suelo evitando derrames, escurrimientos o dispersión de su contenido y deben estar elaborados de materiales y color que sean compatible con su entorno y tener un adecuado mantenimiento del mismo.
- Inspección documental que asegure una frecuencia del servicio de limpia, de al menos una vez en la mañana y otra en la tarde, todos los días, evitando derrames, escurrimientos o dispersión de su contenido.

Así como, en el punto 5.5.2 el mantenimiento de un acceso a la playa, al menos cada 500 m, siempre que las condiciones geomorfológicas de la playa lo permitan, identificando los accesos a la misma.

Es a partir de reuniones periódicas o foros donde se genera, de cierta manera, un consenso “para cumplir con el plan de desarrollo”. (Entrevistado No. 3, 27 de noviembre de 2019). Incluso alguno de los entrevistados menciona que “...la Operadora de Playas, realiza reuniones constantes, previas a la certificación, con el personal de Servicios Públicos Turísticos, para atender su necesidad en la operación y así mismo brindar correctamente el servicio, sin afectar la

certificación” (Entrevistado No.7.,15 de diciembre de 2019). En su momento cada participante, como parte de la junta de gobierno plantea necesidades de infraestructura (como los contenedores de residuos en la figura 14) y se incluyen en la planeación del presupuesto. “...en las reuniones podemos exponer lo que hace falta y si hay votación a favor, se considera dentro del siguiente presupuesto” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019), La actuación corresponsable entre los miembros del comité de gobernanza concuerda con lo expuesto por Noriega (2017), quien hace referencia a que esta forma de operatividad de la gobernanza es la que mejor se integra a la gestión del destino turístico, propiciando una red de impulsos y enlaces que estimula nuevas estrategias de desarrollo local

Figura 14

Contenedores y señalética informativa.



Fuente: Tomado de Chan, 2019.

Dentro de la gestión, se visualiza cómo el Estado sigue siendo un actor central en el proceso de toma de decisiones en torno al turismo, “...por directriz política estamos llevando acabo más los procesos de limpieza” contrario a lo que afirman Barbini et al. (2017), sobre la incorporación e intervención de la sociedad civil y del sector privado en la descentralización de este proceso.

Para dar cumplimiento a las metas comunes, se encontró que la información sigue un flujo a partir del Presidente y el Director de la Operadora, el director “lo desarrolla con el equipo, que lo da al director, y este me lo presenta a mí (presidente) y ya damos el próximo paso, que es la junta del consejo chico, que va a ser: CODESIN, SEMARNAT, SECTUR y Ayuntamiento”. “Los viernes tenemos una junta de revisión, al fin de semestre tenemos una rendición de cuentas con el comité chico” y a los “tres meses es con el comité grande, en el transcurso tenemos que hacer rendición de cuentas” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019). Pero no se vislumbra como la sociedad civil interviene en este proceso, lo que concuerda con Jiménez (2017) que dice que “las decisiones que se tomen pueden contar con importante consenso técnico pero un débil consenso social si no se abren a la discusión con el conjunto de la sociedad” p.25, además, como mencionan Ardila y Gómez (2018) “al no presentarse mecanismos de participación pública para la toma de decisiones dificulta la definición en la determinación de la inversiones y la solución de los problemas públicos prioritarios” p.5

Por lo tanto, como se mencionó en el apartado anterior, no todos los actores se encuentran involucrados en la Operadora, pues formalmente no han estado considerados, pero es evidente que la dinámica de la operación de la playa implica la participación de muchos más actores principalmente para la toma de decisiones.

...yo creo que por tratarse de la actividad que se trata (turismo en playa), que es la más importante en Mazatlán, el sector (social), la sociedad debería tener mayor injerencia en este tipo de decisiones en lo que tiene que ver con todo lo que es la actividad turística y una de ellas es el ambiente en la zona turística, creo que debería de ver una mayor participación, una mayor vigilancia y un mayor control por parte de la sociedad civil, entiéndase por un orden en particular, entiéndase por una asociación de hoteles, entiéndase por una asociación de restauranteros o un conjunto de instituciones que debieran participar en este tipo de decisiones y estar enterados (Entrevistado No. 15, 05 de enero de 2020).

5.2.2. Responsabilidad

En esta investigación, el componente de la responsabilidad recae sobre una amplia diversidad de actores, tratándose de una gobernanza multiactores. De acuerdo con Noriega (2017), este tipo de gobernanza involucra otras esferas fuera del gobierno, tales como el sector privado, social y académico. Sin embargo, como lo señala uno de los entrevistados:

“la sociedad debería tener mayor injerencia en este tipo de decisiones que tienen que ver con la actividad turística, creo que debería de haber una mayor participación, una mayor vigilancia y un mayor control por parte de la sociedad civil”. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019).

Es decir, la toma de decisiones se sigue concentrando en las cúpulas de gobierno y empresariales que se trata del mismo grupo de interés y se deja afuera a otros organismos conformados por la sociedad civil que pueden coadyuvar al bienestar de la playa, lo que contrarresta con lo mencionado por Lara, Carballo y Gonzalez (2020) quienes advierten que desde un visión pública, la gobernanza y el desarrollo local se encuentran en la responsabilidad compartida entre gobierno y actores interesados que en conjunto gestionan las acciones que conducen al cambio.

Así pues,

“lo multiactor no es, por consiguiente, garantía per se, de mayor y mejor inclusión. Eso dependerá de los actores que participen (o puedan participar) de las relaciones de poder que existan entre ellos y de la existencia de mecanismos adecuados para incorporar voces tradicionalmente excluidas” (García y Zarate, 2021, p. 83).

Por lo tanto, el número excesivo de participantes hace que se diluyan las responsabilidades por la misma falta de mecanismos de participación y toma de decisiones y a final de cuentas son pocos los que en realidad responden a lo planteado, “generalmente las obligaciones más fuertes son las de los hoteleros que mantienen limpio su pedazo de playa” (Entrevistado 5, 4 de diciembre de 2019).

Realmente nosotros tenemos un rol de trabajo establecido por parte del hotel, el cual mensualmente realizamos limpieza de playa con el mismo personal de la empresa, desde oficinas hasta los departamentos operativos. El cual llevamos una bitácora diaria de los residuos que recolectamos y mantenemos constantemente el mantenimiento continuo del área de playa, para estar dentro de lo que la normatividad nos exige como Playa Limpia Sustentable. (Entrevistado No. 7, 15 de diciembre de 2020).

Por lo tanto, “la gobernanza multiactor debe, por supuesto, contar también con mecanismos de responsabilidad, rendición de cuentas y transparencia (García y Zarate, 2021, p.83).

Por otro lado, se encontró, por ejemplo, que algunos servicios llegan hasta los turistas por vendedores ambulantes y otros prestadores informales, lo que concuerda con Calderón, Eslava y Mejía-Dugand (2020) cuando mencionan que la informalidad genera una gobernanza difusa propia de la distribución del poder y responsabilidades. Al respecto, ciertos informantes reconocen que:

... México por cultura y trayectoria ha sido un país que está desarrollado con mucho comercio informal, no estoy en contra de las artesanías, no estoy en contra de la gente, prefiero que estén buscando vender algo a que estén haciendo otras cosas... sin embargo, muchos turistas que vienen aquí, vienen a ver la playa y no a ver a gente transitando las playas vendiendo productos ni bloqueando la vista... se debe de establecer algún reglamento o lineamiento que permita, no nada más que sea más viable el comercio para ellos, si no que sea medido”. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019).

En otra postura, otros expresaron que este tipo de servidores “acosa definitivamente, ahuyenta y acosa al turismo al momento que llega y se presenta”. (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019).

Por consiguiente, la coordinación de los diferentes actores es un tema difícil. En la práctica, el resultado se ha dado a través de luchas de poder, de actores individuales y de grupos que históricamente adquieren mayor relevancia, todo esto generado en su mayoría por lo que comentan Iglesias y Sánchez (2013) respecto a las complejas relaciones de la gobernanza en un medio desigual que constituyen a la informalidad, generada por una economía de supervivencia resultado de años de un déficit multinivel que incide en una fractura social.

5.2.3. Sensibilidad, equidad e inclusión

La responsabilidad social del sector público, como instrumento de la gobernanza implica una mayor conciencia social que aliente la creación de una verdadera cultura ciudadana en la población (Lara, Carballo y Gonzalez, 2020).

Se reconoce, entonces, como problemática del factor humano el comportamiento de los residentes locales en cuanto al turismo y a los turistas, entonces la habilitación que certifique su capacitación, formación y certificación podrá ser una alternativa que se encamine hacia una cultura de atención y servicio al turismo

Asimismo, aunque en el Artículo 19 Bis V, apartado VIII, del Procedimiento Operativo vigente (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018), se hace referencia a la capacitación sobre temas ambientales, también se establece, respecto a los servicios turísticos, en ese mismo tenor y ante el uso del sistema de comunicaciones también requiere de un sólido conocimiento por lo que la capacitación al personal que labora en el Centro de Atención y Protección al Turista del Municipio de Mazatlán es imperativo.

Por lo tanto, la educación es un factor de intercambio, se capacita a la sociedad a través de las escuelas e instituciones y a la vez ellas capacitan al sector turístico;

Conseguimos unos cursos de primeros auxilios, por parte de las universidades en este caso la universidad politécnica de Sinaloa (UPSIN) que nos impartieron cursos de primeros auxilios a todos e incluyendo a el personal de CAPTA, esto para mejorar el servicio en alguna emergencia en lo que llega la ambulancia, la persona se puede estar desangrando y el personal estará capacitado (Entrevistado No. 13, 05 de enero de 2020).

La educación ambiental y la difusión de información relevante sobre la calidad de Playa Gaviotas se proyectan desde diversos esquemas, por ejemplo, llevando pláticas en las escuelas (figura 15). Además de “los estudios que se

están haciendo, los proyectos de limpieza que se están haciendo, las reglas, los horarios, contactos...”. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Figura 15

Charla ambiental en CBTis.



Nota: Tomado de Operadora y Administradora de Playas, 2019.

Además, los aspectos económicos que se señalan como estrategias de calidad de servicios turísticos en Playa Gaviotas incluyen la instalación de “la oficina, crear una página web, las redes sociales, después se pudo iniciar la estrategia de comunicación y desarrollo en los proyectos de limpieza y saneamiento de zonas públicas”, aprovechando algunos pagos que se recibieron en diciembre de 2018. (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019)

También, dentro de los hallazgos se observó un vínculo con la sociedad a través de “una oficina para el público en general, tenemos redes sociales informando” todo lo relativo a la playa. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Pero se considera de mayor relevancia el no encontrar información que respalde los niveles de satisfacción del turista, dado que, como señala Moya (2016), esta información facilita la toma de decisiones respecto a la mejora de la calidad de servicio. Es decir, la estrategia de calidad de los servicios turísticos de

Playa Gaviotas se fundamenta en las políticas públicas y no en la satisfacción del turista.

5.2.4. Eficacia y eficiencia

Uno de los factores que minan la eficacia y la eficiencia es que muchas veces se cambia la dinámica de trabajo, ya que “entendemos que cada gobierno que llega al poder de diferentes partidos tenemos el mismo problema con ellos”. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019). Además, la relación institucional que guarda relación con el trabajo

...en armonía y respeto, tiene que ver mucho con quienes en este momento sean los titulares de las dependencias... a veces se interponen conflictos personales por encima del trabajo que se tiene que hacer y de la responsabilidad que cada ente deba asumir. Por supuesto que aquí lo más conveniente es que se dé un trabajo coordinado, pero no siempre ocurre así. (Entrevistado No. 6, 26 de noviembre de 2019)

Otro problema es que los acuerdos y convenios muchas veces quedan formalizados pero no se llevan a la práctica. Aunque, para algunos esta estrategia no es del todo funcional, ya que “...bueno, se han hecho varios acuerdos, pero en sí, nada más queda el acuerdo a medias o no se lleva a cabo”. (Entrevistado No. 6, 26 de noviembre de 2019). Otro ejemplo: “...lo que pasa es que son acuerdos de palabra, pero en base a la ley, lo que pasa es que todo está, la ley te lo especifica pero no se ha ejercido pues como se debe” (Entrevistado No. 11. 22 de diciembre de 2019).

Otro aspecto que se incrementa es la tolerancia, pues no se quiere causar más conflictos con los miembros de la Operadora:

“pero así como te platico que se le ha dado mucha tolerancia a que, por ejemplo, un comerciante no traiga su uniforme o a que no traiga su gafete y no le hemos retirando su permiso porque muchas veces tienen un conocido en la política y no pide que no lo consideremos un acto muy grave” (Entrevistado No. 11. 22 de diciembre de 2019).

Dentro de los resultados referentes a la comunicación del grupo de gobernanza, se expone que no hay un protocolo establecido para la solución de conflictos, pero se atienden de acuerdo a las necesidades que se van manifestando, como el que presenta por ejemplo “...los hoteles están hartos y pasmados de tener problemas con paracuteros, con la música y los ruidos”, que se pueden observar “...hasta la una de la mañana, hasta las dos de la mañana, en una playa certificada que tiene por lineamiento la zonificación” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019)

Yepes (2004) menciona que en la gestión de la calidad de las playas, existe una amplia gama de sistemas para gestionar mejor los recursos, optimizar procesos y ser más competitivas, donde se requiere de la actuación de diversos agentes, el problema aquí es que raramente se encuentren coordinados de manera óptima y eficiente. En Playa Gaviotas hay una regulación de actividades a partir de un “...reglamento; pero está instituido por una entidad federal y le pide a la entidad municipal que la aplique y la entidad municipal no tiene ni el personal ni los horarios establecidos para ir de la mano con este reglamento” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019). No obstante, a los prestadores de servicios se les otorga un permiso para realizar sus trabajos de acuerdo con la naturaleza de su actividad, por ejemplo, “...si vas a otorgar permisos para el uso de navíos y es una zona de nadadores, se definen las coordenadas para que no me estés poniendo en riesgo” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019).

Las condiciones de poca regulación o una regulación de escritorio están relacionadas con una débil coordinación:

...En algunos casos se hace notar la mala coordinación y poca experiencia en el campo a tratar... Considero que falta coordinación, porque la playa tiene detalles y se debe dar mantenimiento, pero hay zonas, como los baldíos que esos no se atienden constantemente y en esas áreas deben reforzar diariamente. (Entrevistado No. 7, 15 de diciembre de 2019).

Uno de los elementos que impacta en la falta de eficacia y eficiencia es la corrupción, por ejemplo:

...Tuvimos un convenio, más bien, tuvo la administración pasada un convenio con el asunto de hoteles y moteles, en donde ellos nos pagaban dos inspectores.... Pero luego, esas personas se convirtieron en una especie de mafia que solamente cuidaban los intereses de los grupos hoteleros que lo tenían pagado y de cierta manera como que aceptaron sobornos de otros lados para dejar trabajar... (Entrevistado No. 8, 9 de diciembre de 2019).

El problema permanente es que se encuentran elementos de diferentes partidos políticos, que en su lucha impiden realizar acciones que se acuerdan en la Operadora: ...ni actuamos porque son muy celosos en esos aspectos por el tema político...” “otro aspecto es que influye mucho el interés político, por ejemplo, no se hace nada con el ambulante para no tener conflictos y perder votos. (Entrevistado No. 9, 20 de diciembre de 2019).

El otro componente relacionado con la corrupción y el factor político es el sindicalismo, que mal entendido provoca ineficiencias al forzar las posiciones de trabajo a las cuotas que exige el sindicato: “...cuatro de estos no estaban aquí y me quitaron a cuatro para meter a estos cuatro, entonces, si te fijas el último que me permitieron aquí es prestadores de servicios turísticos agremiados a la CTM” (Entrevistado No. 10, 21 de diciembre de 2019)

La eficiencia y eficacia de la Operadora se mira opacada por el desconocimiento de las normas o la simulación de no conocerlas, pues se altera el orden y provoca problemas: “...nos falta conocer las normas o tener un conocimiento, hay muchas cosas que se tiene que incumplir realmente hay bastante” (Entrevistado 12, 01 enero de 2020).

Un factor importante en la administración de la Operadora, es la falta de planeación pues no siempre se siguen los principios de la administración. “...llevar a cabo una buena implementación en toma de decisiones, plantear y enfocar proyectos a resolver, no solo planteamientos sin seguimientos” (Entrevistado, No 14, 05 de diciembre de 2020).

No obstante, los resultados indican que esta forma de trabajo los ha llevado a buenos resultados, como

...recertificamos La playa El Verde Camacho y la Playa Gaviotas... además, como institución, nosotros estamos haciendo un análisis de densidad... y dentro del ámbito académico, uno de los lineamientos de la Operadora, es que queremos educar no nada más sobre beneficios ecológicos de la playa, si no educar también a los negociantes informales” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Lo anterior es congruente con la explicación de Madrid-Flores (2014), quien argumenta que con frecuencia la gobernanza se orienta más en el proceso y los resultados efectivos que en los arreglos formales de la institucionalidad y en la producción de salidas de los sistemas. Es decir, que la estructura es menos importante que las interrelaciones que en ella suceden.

Los resultados muestran que, en Playa Gaviotas, al igual que en muchas playas mexicanas, se promueve el Programa Integral de Playas Limpias, como un sistema de gestión que de acuerdo a la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA, 2019) garantiza el éxito de los destinos turísticos de la zona costera. Se trata de un sistema de calidad planificado y organizado, que integra aspectos sociales, económicos y ambientales.

5.2.5. Estado de derecho y transparencia

Es importante mencionar que la gobernanza planteada parte de la creación de organismos donde se justifica el estado de derecho. La Operadora y Administradora de Playas Mazatlán, creada bajo Decreto Municipal No. 25 el 20 de abril de 2018, se reconoce como el ente que ejerce la administración de la zona de playa designada para uso de la actividad turística (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018)

Según Barbini et al. (2017), el alcance de la gobernanza considera a los actores que son convocados a participar por parte del Estado. Esto concuerda con los resultados de la revisión documental, donde se expone que junto con la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán, se integran representantes de diferentes gremios e instituciones, entre los que se encuentran además de los

mencionados, la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas, la Unidad de Inversiones, entre otros (Gobierno de Mazatlán, 2018).

La transparencia se entiende aquí en dos sentidos, la primera relacionada con la rendición de cuentas ante el organismo de transparencia del gobierno del Estado y la segunda con respecto a la transparencia de los servicios que se ofrecen, en el sentido que lo ofrecido y lo percibido coincidan.

Formalmente, como se ha mencionado, la junta de gobierno encabezado por la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán planea y convoca periódicamente a reuniones. En cada reunión se genera una minuta y es resguardada por la misma Operadora, pero que está a disposición de los miembros y del público en general a través del programa de transparencia del municipio.

En la primera reunión, al inicio del periodo, se presenta un programa de trabajo generado por la Operadora en línea con el Plan Municipal, a este programa se suman otras iniciativas de los miembros del comité de gobernanza.

Con respecto a la transparencia del servicio, los entrevistados opinan que “...hay transparencia sobre eso, lo que se le ofrece es lo que recibe, de otro modo, habría sanciones”. (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019).

Por lo tanto, resulta evidente que los aspectos a desarrollar en todo este complejo modelo de gobernanza de la Operadora son la reestructuración de la junta de gobierno, que permita la inclusión de otros actores, que por sus propias funciones son parte importante de la operación de las playas. De igual manera, implementar la delegación de poder de las decisiones. Al tiempo de establecer instrumentos para combatir la corrupción.

5.3. Percepción de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas

5.3.1. Percepción de la Calidad: los Actores de la Gobernanza

La percepción de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas fue abordada desde dos perspectivas: (1) la de los actores de la gobernanza, por medio de entrevistas, considerada según Mora (2011) como lo que la organización percibe sobre las expectativas del cliente y, (2) la de los turistas, a través de la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de 384 individuos.

De acuerdo con Madrid-Flores (2014), hay una dimensión implicada directamente en el niveles de satisfacción de los turistas y en la elaboración de política pública y es que los productos y servicios que se compra o utilizan sean manufacturados por micro, pequeñas y medianos comercios turísticos de naturaleza privada, esta práctica encaminaría la política pública.

Sin embargo, los servicios turísticos en Playa Gaviotas referidos por los informantes son en su mayoría pertenecientes al comercio informal:

...la venta de productos turísticos, hablamos de lentes, tatuajes de henna, trencitas; el otro es, ahorita están hasta dando masajes (gente anda caminando ofreciendo masajes en la playa), la venta de ostiones, la venta de fruta, la venta de donas, la venta de empanadas, la venta de pizzas; el otro es la renta de kayaks, la renta de veleros, la renta de jetskys, la renta del paracaídas, tour operadores vendiendo viajes a la Isla de la Piedra, ir a pescar, paseos en la jungla, paseos a Copala, paseos a El Quelite. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Los hallazgos muestran que los actores de la gobernanza relacionan la calidad con la cantidad de turistas que deben ser atendidos por los prestadores de servicios

...la densidad de la calle contra la cantidad de estacionamientos, es una calle de dos carriles con un carril en blanco que quiere decir que es un estacionamiento con la viabilidad, es un solo sentido la calle, me están posicionando 700 estacionamiento del hotel aquel, el de un lado tiene 300, el de un lado tiene 350 y me los continuo, me estás diciendo que aquí pueden transitar 10,000 mil carros en una calle de un solo carril... las tomas

de agua, son de 12cm, van a haber más de 2600 cuartos nada más en esta calle, no te va dar abasto la línea...Nos vamos por el promedio de personas por cuarto ocupado en esta zona, son: 2.3 que quiere decir 2 adultos 3 menores, 5 por cuarto, 400 cuartos, 2,000 personas. Mi frente es de 500 metros por 20 metros de concesión, tienen 2 metros cuadrados de uso cada uno de mis huéspedes al 100% de ocupación... Vamos sobre el CID, el CID son 600 cuartos, tienen 45 metros de playa por 20, estás hablando de 90 metros cuadrados... si agarro yo nada más mi pie y me paro en la playa así, las matemáticas dicen que me tengo que parar en un pie y hacerme bolita porque ese es el espacio que me permite a mí la densidad de uso de la playa y ¡eso es en marea baja wey! (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre del 2019)

No obstante los problemas, los entrevistados consideran que la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas es “buena”. De acuerdo con Frometa, Zayas y Pérez (2008), este calificativo le da a un producto o servicio un valor referente a la satisfacción que puede producir. Con esto, se cree que “...los turistas regresan temporada tras temporada porque están satisfechos con los servicios que reciben. (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019)

Dentro de los criterios de calidad de los servicios turísticos, la fiabilidad y la apariencia son dos de los aspectos más importantes. Así lo refieren al decir que “...además de tener organizado y limpio, es importante que todos los prestadores procuremos ofrecer un buen trato a los turistas”. (Entrevistado No. 6, 26 de noviembre de 2019). También manifiestan que si los prestadores “...acatan una conducta que no dañe al turista pudiera ser un atractivo, como un servicio más”. (Entrevistado No. 5, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019)

Dentro de las estrategias de calidad propuestas por la operadora se encuentran la zonificación, la educación de todas las personas, el orden, la seguridad y brindar confianza: “...queremos zonificar con una rotación... educar a la gente no sólo sobre beneficios ecológicos y de mantenimiento de la playa, sino educar también a los negociantes”. (Entrevistado No.1, 18 de noviembre de 2019). También expresan como estrategias el “...orden y seguridad y brindar la confianza al turista para que regrese y nos recomiende” (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019).

Pero definitivamente la principal estrategia de calidad que se sigue desde la gobernanza para la gestión de Playa Gaviotas apunta al cumplimiento de los criterios de la norma NMX-AA-120-SCFI-2016, que establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas, además de aplicar otros instrumentos que emanan del gobierno federal y estatal como “...el programa Playas Limpias, Cero Basura, por ejemplo”. (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019)

También se encontró que, con el fin de brindar mejor calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas, se realizan convenios con instituciones privadas, gobierno y sector educativo para brindar capacitación a los prestadores de servicios. Gracias a esto, una de las competencias que se desarrollan es en materia de primeros auxilios para atender cualquier servicio de emergencia

5.3.2. Percepción de la calidad: los turistas

Por otra parte, en el entendido de que es el cliente quien se encuentra en el centro de la acción, se presenta la evaluación de la percepción de la calidad de los servicios turísticos desde la posición de los turistas (Mayo, Loredo y Reyes, 2015). Los resultados de las 384 encuestas se muestran a partir de los atributos contenidos en la metodología SERVQUAL (ver Tabla 13), con el fin de ofrecer una perspectiva complementaria y comparable con la de los gestores de la gobernanza.

Según Zeithaml et al. (2010), el servicio está determinado por los siguiente indicadores: Tangible, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía. Lo tangible, es aquella parte de la calidad en el servicio que se puede percibir de manera clara y concisa, puede ser el equipo o el personal indispensable. En la fiabilidad se espera que se haga lo adecuado según las expectativas y de acuerdo a la situación, este aspecto implica la confianza en las competencias del proveedor de servicios que coadyuva en generar confianza y responsabilidad en los clientes. La capacidad de respuesta, en este rubro se demarca la prontitud y

disposición para brindar un servicio oportuno que responda a la solicitud para la satisfacción de una necesidad. La seguridad hace referencia al conjunto de mecanismos con los que se dota el prestador de servicios para brindar eficientemente la calidad ofrecida y por último la Empatía forma parte de un código ideológico en el que se previene que se haga lo que adecuado según las expectativas y de acuerdo a la situación como parte del entendimiento e identificación con el demandante de la calidad del servicio.

La tabla 13 muestra los aspectos considerados en cada indicador

Tabla 13.

Aspectos de cada indicador

Calidad en el Servicio	
Tangible	Imagen, higiene, precio, sabor, temperatura, precisión, facilidad y comodidad
Fiabilidad	Cumplimiento, funcionalidad, credibilidad, salud y tolerancia.
Capacidad de Respuesta	Flexibilidad, rapidez, horario, disposición y asertividad en el tiempo
Seguridad	Garantía, conocimiento, certeza, confianza en la empresa. Atención, interés expresión, comprensión, comunicación, comportamiento y cortesía.
Empatía	

Fuente: (Vargas, Zazueta y Guerra-García, 2010).

En la Tabla 14 se puede observar que en todos los indicadores se obtuvieron buenos resultados, excepto en lo tangible, específicamente en el comercio informal que se detectó la falta de limpieza y comodidad. Se destaca el rasgo de confianza en el que prácticamente no existe desconfianza en ninguno de los aspectos evaluados; para el rasgo de capacidad de respuesta, se percibe ligeramente bajo el servicio rápido y oportuno de alimentos y bebidas; el rasgo de fiabilidad, seguridad y garantía supera el 80% de aceptación en todos los aspectos, sin embargo para el rasgo de tangibilidad y apariencia del comercio informal existe un porcentaje superior al 60% en la falta de limpieza y comodidad.

Esto concuerda con las principales preocupaciones de la Operadora, el enfoque a la limpieza, la sustentabilidad y la detección del problema de la venta

informal de productos y servicios. Aunado a estos resultados, a partir de la encuesta se observaron otros aspectos relacionados con la percepción de la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas (ver Tabla 15 y 16).

Tabla 14.

Rasgos de la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas

Rasgo	Nivel	Servicios Turístico			
		Alimentos y bebidas	Guías y operadores	Hospedaje	Otros (comercio informal)
Confianza	Plena	75.20%	76.30%	83.10%	53.80%
	Regular	22.1%	23.70%	16.90%	46.20%
	Desconfianza	2.70%	0%	0%	0%
	TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Capacidad de respuesta	Rápida y oportuna	69.50%	82.90%	75.70%	92.30%
	Lenta	25.60%	17.10%	22.80%	23.10%
	Muy lenta	5%	0%	1.50%	0%
	TOTAL	100.10%	100.00%	100.00%	115.40%
Fiabilidad, seguridad garantía	Cordial y adecuada	81.30%	81.60%	81.60%	92.30%
	Adecuada	17.60%	18.40%	18.40%	7.70%
	Descortés	1.10%	0%	0%	0%
	TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Empatía Brecha del cliente	Esperaba algo mejor	17.90%	9.20%	7.40%	15.40%
	Recibí lo que esperaba	56.50%	57.90%	55.90%	46.20%
	Superó mis expectativas	25.60%	32.90%	36.80%	38.50%
	TOTAL	100.00%	100.00%	100.10%	100.10%
Tangibilidad y apariencia	Atractivo, limpio y cómodo	74.40%	71.10%	91.90%	38.50%
	Limpio	14.90%	11.80%	7.40%	0%
	Falta limpieza y comodidad	10.70%	17.10%	0.70%	61.50%
	TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

En la Tabla 15 se observa que la motivación en alimentos y bebidas y guías y operadores se encuentra regularmente equilibrada entre la recomendación, la experiencia previa y lo circunstancial; para el caso de los guías y operadores, la motivación de contratación de sus servicios se distingue mayormente por recomendación; el hospedaje depende mucho de la recomendación, sin embargo y por el contrario el comercio informal es prácticamente circunstancial.

Tabla 15.

De la motivación para la contratación de servicios turísticos en Playa Gaviotas.

Por recomendación	Experiencia previa	Circunstancial
Alimentos y Bebidas		
36.60%	34.00%	29.40%
Guías y operadores		
40.80%	31.60%	27.60%
Hospedaje		
67.60%	14.00%	18.40%
Otros (comercios informal)		
23.10%	15.40%	61.50%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En la Tabla 16 se observa que todos los servicios son recomendados en mayor proporción. Siendo el servicio proporcionado por guías y operadores el de mayor porcentaje de recomendación lo que coincide con el motivo de contratación al igual que el hospedaje, sin embargo, para el comercio informal, donde la motivación por hacer uso de sus servicios es circunstancial, el porcentaje de recomendación es muy alto, superando incluso al de hospedaje.

Igualmente, a partir de una pregunta abierta al final del cuestionario se encontraron comentarios sobre otros aspectos relacionados al tema (tabla 17) rescatando las recomendaciones relativas al precio de los servicios argumentando un alto costo, a la seguridad donde solicitan una mayor presencia de personal

tanto de guardia como de salvavidas y sobre todo en la categoría de manejo de residuos donde la principal petición corresponde a la limpieza de la playa.

Tabla 16.

Probabilidad de recomendación de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

Servicio	Recomendaría el servicio		
	Sí	Es probable	No
Alimentos y bebidas	68.7 %	24.0 %	7.3 %
Guías y operadores	73.7 %	22.4 %	3.9 %
Hospedaje	66.2 %	30.9 %	2.9 %
Otros (comercio informal)	69.2 %	15.4 %	15.4 %

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Tabla 17.

Comentarios adicionales de Playa Gaviotas en la encuesta.

Categoría	Comentario
Relativos al paisajismo	<ul style="list-style-type: none"> • “Disfruto Mazatlán cada vez que vengo a visitarlo” (sujeto 328, encuesta, 10 de noviembre de 2019) • “Gracias por compartir sus playas conmigo” (sujeto 276, encuesta, 6 de octubre de 2019) • “Buena playa, limpia y buen servicio” (sujeto 77, encuesta, 28 de julio de 2019) • “Muy bonita vista” (sujeto 111, encuesta, 16 de agosto de 2019) • “Está muy tranquila la playa, muy bonita” (sujeto 117, encuesta, 30 de agosto de 2019) • “Vista increíble” (sujeto 135, encuesta, 30 de agosto de 2019) • “Hermosura de playa” (sujeto 103, encuesta, 16 de agosto de 2019)
Relativos a los precios	<ul style="list-style-type: none"> • “Control en costos” (sujeto 372, encuesta, 23 de noviembre de 2019) • “Posiblemente los costos de las bebidas no alcohólicas son algo elevados” (sujeto 67, encuesta, 28 de julio de 2019)
Relativos a la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • “Más personal de seguridad y salvavidas” (sujeto 136, encuesta, 30 de agosto de 2019) • “Más salvavidas” (sujeto 286, encuesta, 26 de octubre de 2019) • “Más seguridad” (sujeto 138, encuesta, 30 de agosto de 2019)

Relativos al manejo de residuos	<ul style="list-style-type: none"> • “Las playas son muy limpias a comparación de otras” (sujeto 225, encuesta, 21 de septiembre de 2019) • “Contenedores de basura más cercanos” (sujeto 85, encuesta, 16 de agosto de 2019) • “Faltan más botes de basura” (sujeto 116, encuesta, 30 de agosto de 2019) • “Que recojan más la basura” (sujeto 316, encuesta, 10 de noviembre de 2019)
Relativos a la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • “La verdad, felicito a Mazatlán por todos y cada uno de sus servicios proporcionados y mis respetos referente al bonito malecón felicidades” (sujeto 17, encuesta, 19 de julio de 2019) • “Gran acceso a playa, área confortable y cerca de restaurantes” (sujeto 38, encuesta, 19 de julio de 2019) • “Más lugares fijos” (sujeto 220, encuesta, 21 de septiembre de 2019) • “Más atracciones” (sujeto 355, encuesta, 23 de noviembre de 2019)
Relativos al servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • “Linda playa, gran atención” (sujeto 39, encuesta, 28 de julio de 2019) • “Excelente servicio siempre” (sujeto 318, encuesta, 10 de noviembre de 2019) • “Gente muy amable y bonita playa” (sujeto 177, encuesta, 7 de septiembre de 2019) • “Menos vendedores ambulantes (sugerencia de horario)” (sujeto 92, encuesta, 16 de agosto de 2019) • “Mucha banda tocando” (sujeto 97, encuesta, 16 de agosto de 2019) • “Seguro regresaré” (sujeto 275, encuesta, 26 de octubre de 2019) • “Que sean más rápidos en el servicio, como que se les olvida” (sujeto 151, encuesta, 30 de agosto de 2019)

Nota: Elaboración propia a partir de resultados.

5.3.3. Efectividad del modelo de gobernanza a partir de los principios identificados y la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas

Los resultados exponen a Playa Gaviotas como un espacio costero que se utiliza para actividades de placer y ocio, que la ubica en la categoría de turismo y actividades recreativas según los tipos que refieren Pérez-López et al. (2007). Esto conlleva una serie de actividades diferenciadas e íntimamente relacionadas,

que, citando a Ramírez (2007), responden a las exigencias planteadas por una determinada corriente turística en lo que se llama servicios turísticos.

Playa Gaviotas es un destino con características peculiares reconocidas por los actores de la gobernanza. Así lo declara uno de los entrevistados al reconocer que “...la diferencia con otros destinos, es que aquí los visitantes son tanto ciudadanos como turistas” (Entrevistado No. 10, 18 de noviembre de 2019). Esto es relevante dentro de los resultados, para determinar la eficacia de las estrategias de calidad, citando a Manene-Cerrageria (2013), se demuestra la forma en que el objetivo por el cual se crearon puede cumplirse de manera adecuada.

Los resultados de la efectividad del modelo de gobernanza y la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas corresponden con los criterios sobre propuestos por Ariza (2017), a partir del logro de los compromisos asumidos por los integrantes del comité de gobernanza, la solución a necesidades y oportunidades que justifican la realización de proyectos y el cumplimiento de las expectativas de los mismos miembros del comité de gobernanza, los turistas, gobierno y sociedad.

Los resultados muestran que, de acuerdo con los compromisos para brindar comodidad, rapidez y seguridad de acceso a los servicios turísticos “...hay mucha disposición de los tours operadores ya que en reuniones previas con ellos y con las Secretarías de Economía y Turismo se ha podido observar que, al final del día, ellos brindan un servicio de primer contacto con el turista”. (Entrevistado No. 3, 27 de noviembre de 2019).

De igual forma, la efectividad del modelo de gobernanza y la calidad de los servicios turísticos se ve reflejada en trabajo de “...la Policía Turística que depende de Seguridad Pública, pero trabajamos en coordinación, porque nuestra preocupación principal está apoyando y protegiendo al turista en esta casa”. (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019)

Otro ejemplo es CAPTA, quien también es un miembro que presta servicios turísticos en Playa Gaviotas, siendo un centro de atención y protección al turista, “...a quien protegemos y apoyamos en lo que necesita o cuando viene a requerirlo”. (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019).

Como parte de la solución a necesidades u oportunidades que justifican la realización de proyectos, se encontró que la particularidad de las exigencias de los turistas de Playa Gaviotas se relaciona en parte con los aspectos culturales que más los atraen. En este sentido, los resultados resaltan que un rasgo de los prestadores de servicios es que “...todos son muy serviciales y por ende es un beneficio para el turista” (Entrevistado No. 4, 2 de diciembre de 2019). Esta estrategia corresponde con el rubro de autenticidad en el esquema de Pittaluga (2018).

En los resultados, también resalta la oportunidad que tienen los vendedores al convertirse en promotores turísticos, ya que:

Aquí nos busca el turista, nos encuentra y nos hace preguntas acerca de dónde ir a visitar, dónde van a hospedarse, inclusive recibimos algunos turistas con una queja de que el hotel fulano no respetó el precio o cuando toma un taxi le sugerimos que le diga cuanto le cobra a tal parte, entonces ese aspecto el turista toma a bien que lo orientemos, inclusive tenemos gente americana que nos busca año con año cuando viene. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019)

Del mismo modo, los resultados muestran algunas de las expectativas de las partes interesadas. Para los miembros del comité de gobernanza, se tiene la confianza de que, por ejemplo, “...si vas a otorgar permisos para el uso de navíos y es una zona de nadadores, define las coordenadas para que no me estés poniendo en riesgo el mismo”. (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019)

Sobre la satisfacción de los turistas que visitan Playa Gaviotas se revela que hay “un sueño y una meta es la acción, entonces empiezo yo con un sueño porque de ahí nace todo, es la madre de la innovación; mi sueño es una playa ordenada, limpia y justa, que le permita la capacidad de comercializar y diversión a todos los usuarios”. (Entrevistado No 1., 18 de noviembre de 2019)

En esta misma línea, los prestadores de servicios señalan que las características de entrega de los servicios turísticos tienen posibilidad de mejora, ya que hay una “...muy buena relación con la dirección de su comercio con CAPTA. Era muy importante porque si bien ellos eran el operativo, nosotros también estamos interesados”. (Entrevista No. 3, 27 de noviembre de 2019)

Asimismo, los informantes declaran sus esperanzas de mantener y mejorar la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. Una de estas es “...tener precisamente ese diálogo por una vez al mes, cada dos meses, dependiendo de los programas que se vayan presentando”. (Entrevistado No. 5, 18 de noviembre de 2019)

Entre los resultados también hay opiniones de los prestadores de servicios que indican que “...para mejorar la regulación en playas se tendrían que hacer muchas cosas, uno inspeccionar y poner a gente capacitada para ese tipo de trabajo”. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019)

Los vendedores por su parte esperan un cambio de imagen apoyado por el gobierno, “...estamos de acuerdo en todo, pero sobre todo que no tenemos el recurso para hacer un cambio de imagen total que vaya de acuerdo al ordenamiento que se tiene ahorita en todas esas áreas”. (Entrevistado No. 6, 26 de noviembre de 2019)

Se entiende que “...de lo que se está hablando aquí es de ordenar la actividad, es decir, que el turista tenga su opción, que el local tenga esa opción, pero de manera ordenada de manera controlada, ese es el asunto”. (Entrevistado No. 2, 3 de diciembre de 2019)

En forma destacada se señala el deseo de:

“...poner un centro de coordenadas, donde se pueda mediar la cantidad de permisos que se pueden otorgar y los tipos de servicios en esa zona. Sobre eso mismo, dar un servicio de regaderas, baños, lockers, espacios para guardar sus cosas, un centro de información turística”. “Se puede

considerar la regulación del comercio actual” (Entrevistado No. 1, 18 de noviembre de 2019).

Esta estrategia se relaciona con la que identifica Pittaluga (2018) como automatización.

Finalmente, se exponen los resultados de la implementación del Programa Playas Limpias, con la recertificación de Playa Gaviotas (figura 16), que muestra una buena calidad de la gestión, de acuerdo a la relación existente entre estos dos factores, de acuerdo con Ariza (2017), donde se entiende que la calidad incluye criterios de éxito que responden a objetivos estratégicos.

Figura 16

Entrega de reconocimientos en Encuentro de Playas Sustentables.



Fuente: Tomado de Gobierno de Sinaloa, 2019.

En la tabla 18 podemos ver la relación que existe entre los principios que rigen la buena gobernanza y el modelo de gestión de la playa Gaviotas y la calidad de los servicios turísticos que ahí se ofertan. La participación sostiene su vínculo con el requerimiento de un instrumento aglutinador que fomente una participación activa e involucre a la sociedad, en especial al directamente beneficiado o afectado con las decisiones que se han de tomar; el consenso orientado se

relaciona con la necesidad de establecer un sistema de acuerdos y convenios y de tener un instrumento de aplicación que oriente las decisiones; En el principio de responsabilidad existe una correlación al asumir una regulación constate que permita llevar a cabo la aplicación de programas de control y calidad; en sensibilidad, equidad e inclusión se conecta con instrumentar un sistema de educación y entendimiento sobre todo lo relacionado con el manejo y cuidado de playas; una coordinación constante encuentra su correspondencia con la eficacia y eficiencia con lo que se pueden minimizar los riesgos asumidos; Por último, el estado de derecho y la transparencia encuentra su relación en la necesaria rendición de cuentas que permitan llevar un orden y un control en la práctica.

Tabla 18.

Relación entre los principios que guían el modelo de gobernanza y la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas.

Principios	Gobernanza	Calidad de los servicios
Participación	Instrumento aglutinador	Toma de decisiones incluyente
Consenso orientado	Acuerdos y convenios	Certificaciones
Responsabilidad	Regulación constante	Aplicación de programas
Sensibilidad, equidad e inclusión	Educación	Cuidado, empatía
Eficacia y eficiencia	Constancia y coordinación	Reducción de conflictos
Estado de derecho y transparencia	Transferencia de responsabilidades y rendición de cuentas	Instrumentación de orden y control

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados.

CONCLUSIONES

El presente capítulo constituye la premisa final del razonamiento que permitió establecer conexiones causales y lógicas necesarias entre los elementos que constituyeron al objeto de estudio. Con ese propósito esta sección se divide en cinco apartados, el primero ofrece una interpretación de los resultados a partir de la reflexión. El segundo denominado Cumplimiento de los fines, se expresan las respuestas a las preguntas de la investigación y la forma en la que se alcanzaron los objetivos. El tercer apartado busca dar explicación a los supuestos hipotéticos. En el cuarto apartado se exponen algunas ideas adicionales que surgieron del desarrollo del trabajo investigativo y en el último, se presentan algunas recomendaciones y propuestas.

Resumen e interpretación de resultados.

Las variables que se analizaron en una buena gobernanza son: participación, consenso orientado, responsabilidad, transparencia, sensibilidad, equidad e inclusión, eficacia y eficiencia y, estado de derecho. A continuación se presentan los principales hallazgos:

Participación

El principal instrumento de gobernanza es la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán que aglutina a la mayoría de los actores de la dinámica de la operación de la playa. Pero no a todos pues faltan asociaciones y organizaciones de la sociedad civil que pueden y deben intervenir en las decisiones en torno a la actividad turística.

Es importante destacar que la Operadora se creó bajo el impulso del sector privado, especialmente de CODESIN que es un órgano administrado por los principales empresarios y los funcionarios de gobierno de primer nivel en el Estado, quienes además ya habían constituido el Consejo Consultivo de Promoción Turística. De lo anterior, se observa que modelo de gobernanza

desarrollado para la gestión de la playa, aparentemente, funciona a partir de la descentralización de la toma de decisiones; sin embargo, sólo se ha formalizado la participación del sector empresarial pero no de la sociedad civil.

La Operadora es el órgano que sirve para ordenar los diferentes intereses en la playa; no obstante, más que un organismo autónomo, es un conjunto de actores institucionales que poco se acercan a los intereses de los prestadores de servicios (a los que rentan lanchas, a los vendedores). El actor más fuerte de la Operadora deberían ser los sindicatos (vendedores, renta de lanchas, entre otros), ellos son los que lidian con las problemáticas de la playa y, en lugar de eso, se tiene un conjunto de organismos, consejos, comités que tratan de regular y aprovechar la playa de acuerdo a sus intereses. La participación no es democrática, los que usan y aprovechan la playa asumen los lineamientos establecidos por los organismos gubernamentales.

Consenso orientado

En muchos sentidos la Operadora ha asumido la mayoría de las funciones que anteriormente tenía el municipio de Mazatlán respecto a la gestión de la Playa Gaviotas, pero en el sentido estratégico ha tomado como elemento unificador la certificación de la playa en la norma de calidad NMX-AA-120-SCFI-2016, en la que se resalta la limpieza.

El sistema de juntas y reuniones permite desahogar los asuntos y tomar decisiones que se concentran en acuerdos y convenios, formales e informales, pero en donde sigue prevaleciendo el dominio de la cúpula de poder. Incluso se ha organizado en un consejo chico donde participa un petit comité que indica qué y cómo se debe hacer, y el consejo ampliado para validar y legitimar lo decidido. Es decir los integrantes de la Operadora no han hecho de la democracia una práctica común, sino más bien, en el intento de establecer un modelo de gobernanza se han legitimado los intereses empresariales y se ha dejado de lado los de la mayoría que se muestran ausentes.

Los organismos gubernamentales (Semarnat, Semar, Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa, entre otros) van dictando cuales son los asuntos y las acciones prioritarias de la playa; no hay consensos, más bien los prestadores de servicios van asumiendo los temas y acciones de interés de los organismos. Sí el interés de los actores gubernamentales está sobre el tema de la conservación de las playas: todos caminan y accionan hacia esa meta.

Responsabilidad

Al ser muchos los actores estatales y no estatales que participan en la operadora de playa la responsabilidad se diluye y los compromisos se cumplen sólo por los más interesados. Por ejemplo, en el caso de los programas de limpieza, al final de cuentas cada quien es responsable de limpiar su pedazo de terreno concedido. Así mismo, la poca regulación de vendedores informales es una muestra de que la coordinación de los diferentes actores ha resultado difícil por la poca responsabilidad en asumir ese rol por parte de los integrantes pues, la informalidad propicia una gobernanza difusa y deteriora la percepción

Sensibilidad, equidad e inclusión

La educación es una estrategia en dos sentidos, se difunden los conocimientos de interés sobre el puerto en escuelas e instituciones educativas y viceversa. Pero no se discuten aspectos de equidad e inclusión en ningún sentido.

Eficacia y eficiencia

Se observa que los factores que afectan el desempeño de la gobernanza son diversos: a) los constantes cambios en la dinámica de trabajo por cambios administrativos y políticos, b) Conflictos personales, c) Incumplimiento de acuerdos y convenios, d) Tolerancia, e) Protocolos de resolución de conflictos, f) Falta de coordinación, g) La constante falta de capacitación del personal, h) corrupción, i) el factor político, k) el sindicalismo, l) el desconocimiento de las normas y leyes, 12) falta de planeación, entre otros. No obstante se tiene la percepción de que ha habido algo de eficacia en la gobernanza. Es posible que

esta percepción obedezca a la creación de la Operadora y Administradora de Playas Mazatlán

Estado de derecho y transparencia

La Operadora se constituyó formalmente en 2018 y corresponde al estado de derecho bajo la corriente neoliberal donde el gobierno transfiere responsabilidades a la sociedad civil y derechos, en este caso al sector empresarial para dejar al mercado las autorregulaciones.

La transparencia se entiende aquí en dos sentidos, la primera relacionada con la rendición de cuentas ante el organismo de transparencia del gobierno del Estado y la segunda con respecto a la transparencia de los servicios que se ofrecen a los clientes, entre lo ofrecido y lo percibido coincidan.

El argumento más fuerte de la discusión debe ser que el Estado es el actor con mayor presencia y que, a través, de las diversas dependencias impone, ejerce, sus lineamientos y metas en relación a la playa.

Otro argumento importante es que la Gobernanza en términos institucionales funciona bien, es decir, los reglamentos, los lineamientos, las reglas escritas existen, sin embargo los procesos que en teoría mandata sigue siendo un listado de buenas intenciones ya que en la ejecución o puesta en práctica todos esos reglamentos que pretenden regular la conducta de los actores se tiene por letra muerta la gran mayoría de las ocasiones, por lo que la eficiencia y eficacia sigue siendo un asunto sujeto al seguimiento de las principales funciones de la Operadora

Lo que se observo es que la gobernanza (institucional) funciona para darle formalidad a la organización de las actividades de la playa, pero al interior de la Operadora (es decir a nivel de los prestadores de servicios), no hay instrumentos eficaces para ordenar, organizar, participar, establecer consensos que ayuden a mejorar la calidad en el servicio.

Estrategias de calidad

Por otro lado, las estrategias de calidad empleadas por la Operadora además del cumplimiento de los criterios de la norma NMX-AA-120-SCFI-2016, se encuentran la zonificación, la educación de todas las personas, el orden, la seguridad y brindar confianza.

De los indicadores de calidad que el cliente espera y percibe la fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, confianza y empatía: lo tangible es lo que más deficiente percibe el cliente en relación con el comercio informal y los vendedores ambulantes.

Esto concuerda con la queja de los empresarios y de los integrantes de la Operadora que no han podido solucionar la problemática. Esto no demuestra que al quitar a este sector (informal) habrá un mayor número de turistas, pero el resultado justifica los reclamos del sector privado formalizado y a la vez apunta a la necesidad de incluir organizaciones que representan a este comercio informal a la Operadora, para formalizar y mejorar sus servicios en vez de eliminarlos.

Además, a partir de los resultados sobre el impacto de la gobernanza en la estrategia de calidad de los servicios turísticos, se considera de gran relevancia el no encontrar información que respalde la consideración de los niveles de satisfacción del turista para el diseño de la estrategia de calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas, dado que, como señala Moya (2016), esta información facilitaría la toma de decisiones respecto a la mejora de la calidad de servicio.

Aunque se reconoce que se ha logrado cierta coordinación entre los organismos como Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaria de Marina, Secretaria de Turismo del Estado de Sinaloa, la secretaria de Desarrollo Económico Municipal, el Desarrollo Económico de Sinaloa Zona Sur entre otros gestores que impulsan el turismo, aún queda camino hacia la descentralización y la mejora de los servicios públicos locales. Ya que se observa

que, si bien es cierto que la gobernanza opera de acuerdo a una estrategia de calidad para la gestión de Playa Gaviotas, esta se fundamenta en políticas públicas, donde hay muy poco aprecio de la satisfacción del turista.

Cabe señalar que los instrumentos legales y normativos declarados para el funcionamiento de la Operadora facilitan políticas públicas más eficaces, eficientes y democráticas, ya que como expresa Zurbriggen (2011), se han cimentado a partir de procesos históricos y relaciones de poder en la toma de decisiones colectivas entre el Estado y la comunidad, lo cual es importante para la construcción institucional de estas estructuras.

Con esto, se observa que la gobernanza en Playa Gaviotas, según se evidencia con los hallazgos de esta investigación, logra desarrollar la participación, consenso orientado, responsabilidad, transparencia, sensibilidad, equidad e inclusión, eficacia y eficiencia y, estado de derecho, que apuntan la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP, 2015).

Sin embargo, la dimensión gubernamental no coincide con la dimensión empresarial acerca de los criterios de calidad sobre los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas. La estructura y operatividad de la gobernanza consideran criterios de calidad establecidos por las políticas públicas, como la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016, que establece las normas, requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas, mientras que los prestadores de servicios perciben la calidad desde un enfoque de marketing, que considera criterios tradicionales de satisfacción del cliente, como la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y apariencia, dejando de lado aspectos relevantes actuales como los relacionados con el entorno ambiental.

Lo anterior, causa controversia si se piensa en que los niveles de satisfacción de los turistas y la política pública que se sigue, deberían alinearse para conseguir mayor efectividad de las estrategias con las que actúa la gobernanza. Pero podría pensarse que esto es un reflejo de la diferencia en los

intereses de los actores de la gobernanza, ya que parece suceder lo expresado por Madrid-Flores (2014), quien apunta que el sector privado, quien mayormente ofrece los servicios turísticos, puede llegar a diferir de la administración pública y de la sociedad civil, ya que su intención de maximizar el rendimiento de sus inversiones, conlleva una falta de sensibilidad sobre los aspectos sociales, culturales y medioambientales.

Pese a todo, existen coincidencias, como los espacios físicos y virtuales compartidos, que se encamina de manera muy incipiente hacia la adopción de criterios comunes que posiblemente puedan encaminar la gobernanza de Playa Gaviotas hacia el seguimiento de las estrategias de calidad sobre los servicios turísticos.

Desde los resultados sobre la estructura de la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas, se concluye que el tránsito del Comité de Playas Limpias a la Operadora y Administradora de Playas Mazatlán, como organismo para la gestión de la zona de playa designada para uso de la actividad turística, ofrece, como lo plantea Noriega (2017), una solución factible al problema del turismo, respondiendo así al nuevo paradigma de manejo vinculado a la gestión local, para que, desde esta nueva estructura con enfoque regional, se logren satisfacer las múltiples demandas de los usuarios de estos espacios.

Junto con esto, la integración de representantes de diferentes gremios e instituciones, además de los respectivos comisionados de los tres niveles de gobierno convocados por la Operadora de Playas, brindan una nutrida y diversificada alianza para la gobernanza de Playa Gaviotas, que puede esquematizarse y categorizarse dentro de la gobernanza multiactores, mencionada por Noriega (2017), a sabiendas de que puede ser mejorada con una mayor participación de la sociedad civil.

Respecto a la dinámica de trabajo, se determina que existe una necesidad de diseñar nuevas formas que permitan traspasar los cambios en la estructura de la gobernanza, específicamente en los cambios en la administración pública que

trastocan los trabajos de gestión de Playa Gaviotas. Asimismo, es relevante que se considere tener un acuerdo documentado con las funciones de cada integrante, incluyendo el protocolo de comunicación que se debe seguir como parte de la red de gobernanza, con el fin de facilitar el trabajo en armonía y contar con un sustento histórico en la búsqueda de una mejor calidad en la gestión.

La gobernanza de Playa Gaviotas presenta un intento de democratización del régimen político y del modelo socioeconómico, que no deja de lado el desarrollo centrado en el Estado. Esta conclusión parte de la observación de una tendencia que da mayor peso al sector público sobre la toma de decisiones estratégicas.

Las alianzas documentadas que existen entre los actores a través de acuerdos, en realidad son permisos que el Estado otorga al sector privado para transitar y comercializar, lo que limita las acciones de gobernanza sobre la gestión de la playa. No obstante, los integrantes que dinamizan el modelo de la gobernanza en la Playa Gaviotas asumen una función específica que la mayor parte de las veces se da dentro de la informalidad, lo cual puede deberse a la naturaleza de la colaboración y de los requerimientos de cada institución involucrada y no tanto de su actuación, como expresa el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019).

Destaca también dentro de la operatividad de la gobernanza, la participación del gobierno municipal a través de la Operadora de Playas, como ente centralizador de las actividades del comité de gobernanza, organizando, convocando, dirigiendo y documentando las reuniones y más aún, diseñando el plan de trabajo al que pueden sumarse los otros miembros. Aunque esto pareciera restrictivo, en realidad concuerda con lo que expone Yepes (2004), al expresar que, particularmente en la gestión de la calidad de las playas, la amplia gama de sistemas para gestionar mejor los recursos, optimizar procesos y ser más competitivas, requiere de la integración y actuación de estos agentes, que se supone raramente estén coordinados de manera óptima y eficiente.

Basta observar los resultados para apreciar que esta forma de trabajo del comité de gobernanza los ha llevado a alcanzar algunas metas importantes, como la recertificación de la Playa El Verde Camacho y Playa Gaviotas. Los resultados efectivos muestran que, en concordancia con Madrid-Flores (2014), las interrelaciones de los actores y la orientación de la gobernanza hacia los procesos tiene mayor relevancia que la institucionalidad.

La gestión de Playa Gaviotas, al igual que en muchas playas mexicanas, se realiza a través de la implementación del Programa Integral de Playas Limpias, promovido inicialmente por la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA, 2019) como un sistema que garantiza el éxito de los destinos turísticos de la zona costera. Esto sobrelleva un enfoque más bien ambientalista que no acaba de alinearse al esquema neoliberal de la gobernanza, tan es así, que en el módulo de servicios del programa se consideran más cuestiones como el acceso a la playa, que los servicios reconocidos como tales por los turistas y los prestadores de servicios.

Dentro de esta dinámica, el flujo de información sigue la misma línea de poder, partiendo de la autoridad municipal en representación del Estado y permeando hacia los otros sectores. Sin embargo, y aún sin un protocolo establecido, la comunicación se distribuye en todos los sentidos de la red en algunos momentos específicos, como en las reuniones de consejo. La actuación responsable entre los integrantes del comité de gobernanza concuerda con lo que expone Noriega (2017), al integrar de esta forma su operación para la gestión, favoreciendo así una red de impulsos y enlaces que estimula nuevas estrategias de desarrollo local.

Es importante señalar que, en lo que se refiere a los recursos financieros, los integrantes del comité de gobernanza saben que por decreto se destina un presupuesto municipal para la gestión de playas. No se sabe de las aportaciones de los otros miembros, pero sí que algunos de los actores desconocen el funcionamiento de autonomía para la gestión administrativa y presupuestal, lo cual influye para que la toma de decisiones quede sesgado hacia la parte municipal.

Si bien en su gran mayoría servicios turísticos que se consumen en Playa Gaviotas es producido por empresas privadas, existen otros servicios que igualmente cumplen con la característica de que el cliente se desplace al lugar de la prestación para su uso, ajustándose, como dice Castellucci (2011), a un derecho de uso temporal, en un tiempo y lugar determinado.

Estos servicios como la inocuidad del agua de mar, la conservación y manejo de la biodiversidad, la educación ambiental y el nivel de ruido, en muchas ocasiones pasan desapercibidos por los turistas; sin embargo, los resultados demuestran cómo su ausencia se presenta como una falta de calidad en el servicio recibido. De acuerdo con Cayo y Arcaya (2013), la naturaleza intangible de los servicios turísticos, hace que sea tan complejo medir su calidad.

La percepción de la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas, se exhibe a través del contraste entre la apreciación de los turistas y lo que piensa el comité de gobernanza. Esto, de acuerdo a la metodología SERVQUAL, se refiere a la primera brecha y su amplitud significa un problema en cuanto a la entrega de servicios.

Hay que puntualizar que, de acuerdo al comité de gobernanza, la calidad en la gestión de Playa Gaviotas abarca aspectos de agua, manejo de residuos sólidos, infraestructura costera, biodiversidad, seguridad y servicios, educación ambiental y contaminación por ruido. Y son estos criterios los que se expresan al abordar el tema de los servicios turísticos, ya que su buena gestión es necesaria y una mala calidad de estos elementos impactaría negativamente en el turismo.

En general, el comité de gobernanza percibe una buena calidad en cuanto a su gestión de la playa, lo cual queda evidenciado con la recertificación de Playa Gaviotas como Playa Limpia Sustentable. Esto quiere decir que, los criterios establecidos en la norma mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 para la sustentabilidad de calidad de playas, es decir, la calidad del agua, el manejo de residuos sólidos, la infraestructura costera, la biodiversidad, la seguridad y servicios, la educación ambiental y la contaminación por ruido, son aspectos que

están siendo bien atendidos. Para lograr esta buena calidad los prestadores de servicios turísticos y otros involucrados reciben capacitación, gracias a las alianzas entre instituciones privadas, gobierno y sector educativo, a través de convenios colaborativos.

Es necesario analizar lo que la norma NMX-AA-120-SCFI-2016 señala como servicios, esto es, los accesos a la playa con su identificación, los botes de almacenamiento temporal de residuos sólidos urbanos en cuanto a su ubicación y características, así como a la frecuencia del servicio de limpia y sus condiciones.

No obstante, los informantes reconocen como servicios turísticos, los productos y servicios que los visitantes consumen y que son producidos por empresas privadas, básicamente, micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, que de acuerdo con Madrid-Flores (2014), son clave en los niveles de satisfacción de los turistas. Se supone que estos servicios son regulados por un reglamento instituido por el Estado; sin embargo, dado que en Playa Gaviotas su aplicación no se lleva adecuadamente, no existe garantía de que los prestadores de servicios cumplan con lo que ahí se establece y, más aún, cuando muchos de los servicios se ofertan de manera informal.

En contraparte, la evaluación de la percepción de la calidad de los servicios turísticos, tomando en cuenta los rasgos ponderados de Parasuraman, Ziethaml y Berry (1988) para el modelo SERVQUAL, basado en la serie de indicadores como la confianza, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, garantía, empatía, tangibilidad y apariencia que son aplicables a los alimentos y bebidas, guías y turistas y hospedaje; exponen el grado de satisfacción de los turistas en un 73%. Esta valoración puede interpretarse como un grado de calidad media a baja.

Junto con esto, otros aspectos relacionados con la percepción de la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas que se observan a partir de los resultados son la motivación para adquirir un servicio turístico y la probabilidad de que el turista, habiendo experimentado el servicio, esté dispuesto a recomendarlo. A excepción del hospedaje, cuya contratación es motivada por recomendación en

un 67.6%, la experiencia previa o las circunstancias reflejan un porcentaje menor al 50% de motivación en la adquisición de los servicios turísticos. Sin embargo, alrededor del 70% recomendarían los servicios que compraron. Esto quiere decir que, aunque muchos estén dispuestos a recomendar los servicios turísticos, la decisión de compra no está determinada por este factor.

Adicionalmente, dentro de la calidad de los servicios recibidos, los turistas relacionan y valoran otros aspectos como el paisajismo y la infraestructura de Playa Gaviotas, así como el manejo de residuos, lo cual evidencia su interés por la sustentabilidad de la playa. A partir de la identificación de esos indicadores de calidad percibidos por los turistas es que la aplicación y acatamiento de la de la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 puede ser considerada como estrategia de calidad.

Como puede apreciarse, Playa Gaviotas es un espacio costero utilizado para actividades de placer y ocio, ubicado en la categoría de turismo y actividades recreativas que responden a exigencias de sus usuarios a través de los servicios turísticos. Sus peculiares características son reconocidas por los actores que dinamizan el modelo de gobernanza y los prestadores de servicios, lo cual es relevante dentro de los resultados, para advertir sobre las áreas de oportunidad que deben ser consideradas para atender la efectividad de las estrategias de calidad, ya que como lo expresa Manene-Cerrageria (2013), esto permite demostrar la forma en que el objetivo por el cual se crearon los servicios turísticos puede cumplirse de manera adecuada.

Si la efectividad de la estrategia de calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas fuera definida a partir del planteamiento de Ariza (2017), se podría afirmar que esta corresponde con el logro de los compromisos asumidos por los integrantes del comité de gobernanza, la solución a necesidades y oportunidades que justifican la realización de proyectos, y el cumplimiento de las expectativas de los mismos actores, de los turistas, del gobierno y la sociedad.

No obstante, a partir de los resultados de esta investigación, se sabe que la entrega de los servicios turísticos tiene posibilidad de mejora, ya que aún con el éxito en la implementación del Programa Playas Limpias para mantener la certificación de Playa Gaviotas se observan brechas que, siguiendo la metodología SERQUAL, han de cerrarse para lograr una mayor efectividad en cuanto a la calidad de los servicios turísticos.

Es necesario considerar que el turismo al ser un servicio que implica actividades identificables pero intangibles y que son el objeto de una transacción pero no dan como resultado la propiedad de algo, cobra importancia la identificación de brechas como como indicadores de evaluación partiendo de la satisfacción del usuario como parámetro de calidad.

De forma integral la brecha se ubica con un promedio de 54% que resultan de considerar la ponderación de los alimentos y bebidas, guías y operadores, hospedaje y otros. Esta cifra representa la diferencia entre las expectativas del cliente y su percepción de la calidad.

Es de notarse que la distancia más pronunciada que causan problemas al ofrecer el servicio y que definitivamente influye en la evaluación de la calidad se encuentra en el hospedaje, con una promedio de 56% debido a que poco menos de la mitad de los turistas percibe un servicio de hospedaje no proporcional a sus expectativas.

Otra de las dimensiones evaluadas con respecto a la calidad y que presenta brecha muy significativa son los alimentos y bebidas, el promedio refleja que el 57% de la afluencia turística percibe una diferencia sustancial entre sus creencias y la entrega del servicio, es evidente que el desempeño en esta área es deficiente según el criterio de interpretación del turista.

A pesar de que la dimensión que alude a los guías y operadores también presenta diferencia en el comparativo expectativa-entrega del servicio 58% es el menor en cuanto a percepción de la deficiencia del desempeño.

Aun cuando los porcentajes son desfavorables se debe considerar que las expectativas que tiene el turista generalmente se basan en el punto de referencia que tiene, sin embargo la naturaleza del mismo es dinámica por lo que es factible que cambie con rapidez. En este marco parece pertinente que se evalué la calidad que percibe el cliente con cierta regularidad ya que da la pauta para advertir las posibilidades de mejorar el servicio

Conclusiones finales

La documentación del desarrollo de la investigación, con su diseño, sustento teórico, trabajo de campo, análisis y reflexión ofrecen una amplia explicación del impacto que genera la gobernanza, como instrumento de gestión, en la estrategia de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

Como parte del proceso investigativo, se siguió una línea que llevó a distinguir la estructura de la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas, aquí se encuentra un punto de inflexión en el modelo de gobernanza que se trata de implementar, con los lineamientos desde la Operadora de Playa que pretenden regular la acción expresándola como una red que facilita el trabajo en armonía en la búsqueda de una mejor calidad en la gestión, pero que no refleja la realidad, solo alcanza la parte reflexiva del deber ser sin que esto llegue a impulsar o concretar la cooperación entre las partes. Este aspecto se vincula con el primer objetivo específico.

El segundo objetivo específico, examinar la forma en que opera la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas se atendió al exhibir el intento de democratización del régimen político y del modelo socioeconómico, que no termina de dejar la centralización del Estado en la toma de decisiones estratégicas. Detallando la gestión de Playa Gaviotas a partir de la iniciativa del Gobierno Federal sobre la implementación del Programa Playas Limpias, con la ejecución de la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016, que establece las normas, requisitos y especificaciones de sustentabilidad de calidad de playas, sin tener un sustento válido acerca de la satisfacción del turista.

La evaluación de la percepción de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas, tercer objetivo específico de este trabajo investigativo, se encontró que la primera brecha de acuerdo a la metodología SERVQUAL, cuya amplitud significa un problema en cuanto a la entrega de servicios. Mientras que los gestores de la calidad consideran que los servicios turísticos en Playa Gaviotas son de buena calidad, la valoración de la calidad desde la percepción del turista muestra sólo un 73% de satisfacción que puede interpretarse como un grado de calidad media a baja, como se comentó en párrafos anteriores.

Asimismo, en el cuarto objetivo específico, pretendía determinar la efectividad de la de calidad de los servicios turísticos que se ofertan en Playa Gaviotas se observó al exponer que esta es efectiva desde la conceptualización de la gobernanza, ya que hay un logro en la distribución de los compromisos conferidos por los integrantes del comité, una solución a algunas necesidades y oportunidades que justifican la realización de proyectos, y avance en el cumplimiento de las expectativas de los mismos actores y del gobierno. Pero, si se consideran desde un enfoque sistémico que la parte destinataria son los intereses de los turistas y la sociedad, la estrategia resulta insuficiente, porque no logra aplicarse en la práctica como se mandata en los lineamientos.

Al finalizar este documento se expresa que se sustenta la tesis de que la gobernanza es un instrumento de gestión que impacta en la definición e implementación de la estrategia de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas, que puede observarse a partir de la estructura y la forma en la que opera la gobernanza en la gestión de la playa.

Sin embargo, se descarta el supuesto de que esto permite diseñar una efectiva estrategia de calidad de los servicios turísticos y derive en la satisfacción de las necesidades de los turistas de Playa Gaviotas, ya que la forma semicentralizada en que opera la gobernanza en la gestión de Playa Gaviotas lo impide, pues algunos de los principales integrantes del comité encargado de implementar el modelo de gobernanza son temporales, derivado de la

administración municipal del momento, de modo que los intereses, las ideologías y la forma de operar no tienen continuidad, y esto provoca que al momento de la evaluación las áreas de oportunidad que se señalan no sean entendidas ni atendidas adecuadamente.

Aunque se sustenta el supuesto de que la estructura de la gobernanza en Playa Gaviotas sigue una configuración de red, esto no le permite operar a partir de estrategias de calidad de los servicios turísticos diseñadas con base en las necesidades de los turistas.

También, de acuerdo con los hallazgos, se desecha la hipótesis de que, en Playa Gaviotas, los turistas perciben la calidad de los servicios turísticos como buena, considerando que expresan una satisfacción mayor a 80%, planteada desde la evaluación ponderada de su experiencia en el consumo de estos servicios, ya que como se pudo observar este valor apenas llegó a un 73%. La diferencia podría encontrarse en que a pesar de que se tienen sistemas, procesos y personas que encargadas de la ejecución del servicio no se asegura que sea, al menos, igual estándares establecidos.

Por lo que igualmente, se descarta el supuesto de que la estrategia de calidad en Playa Gaviotas es efectiva, ya que su implementación coincide con una buena valoración de los servicios turísticos que ahí se ofertan. Esto queda claro al demostrar que la estrategia es ambigua, es decir, hay puntos contrapuestos sobre su efectividad.

Indudablemente, el turismo de playas y su gestión son un campo fértil para la gobernanza y su estudio. Esta investigación logra rescatar el impacto que tiene la gobernanza como instrumento de gestión de Playa Gaviotas en la definición e implementación de la estrategia de calidad de sus servicios turísticos.

Pero, la gestión de Playa Gaviotas es dinámica, ya que con el tiempo surgen nuevas formas estructurales y operativas de la gobernanza, como lo demuestra su historia evolutiva.

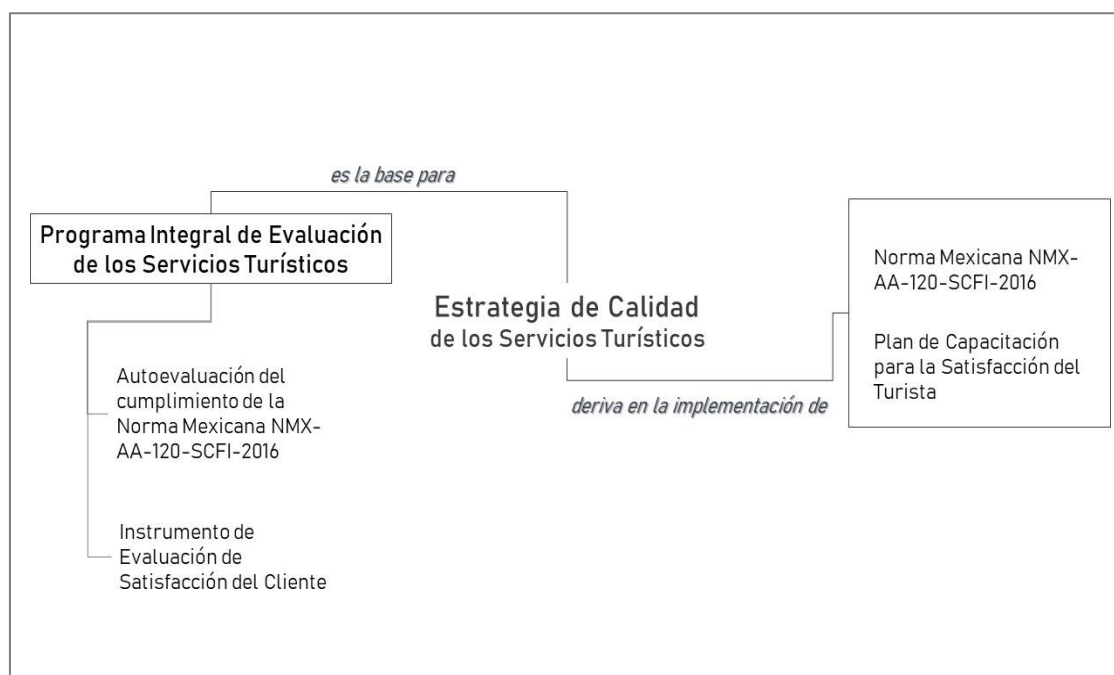
Por esta razón, se propone hacer nuevas investigaciones en este tema, que permitan, en un proceso cíclico de mejora continua, diseñar nuevas estrategias de calidad de los servicios turísticos, para brindar mayor satisfacción a los turistas.

Propuesta para una futura línea de investigación

Finalmente, a partir de los hallazgos, se ha podido construir un modelo, a modo de propuesta para una futura línea de investigación, con los criterios encontrados como relevantes para el diseño de estrategias de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas y que puede ser aplicable en otras playas de uso recreativo (figura 17).

Figura 17

Modelo de la estrategia de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas.



Nota: Elaboración propia

Resulta imprescindible que se diseñe e implemente una adecuada estrategia de calidad de los servicios, ya que, según Ariza (2017), existe una relación entre la calidad y los resultados de la estrategia, entendiendo que la

calidad en la mayoría de los casos, incluye criterios de éxito que responden a objetivos estratégicos.

Actualmente, la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 es el instrumento que alimenta la estrategia de calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas. Sin embargo, aunque los criterios que se incluyen son de gran importancia, es insuficiente al no contener otros aspectos tradicionales, tales como la regulación del comercio informal, que siguen siendo relevantes en la satisfacción del turista.

Es por esto que un eje rector de la propuesta del modelo sería introducir un Programa Integral de Evaluación de los Servicios Turísticos, que sirva como fundamento para la toma de decisiones en la elaboración de la Estrategia de Calidad correspondiente. Este programa debería reunir los criterios que se siguen en la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 para la autoevaluación y un Instrumento de Evaluación de Satisfacción del turista. El diseño de este instrumento debe atender la complejidad de la medición de la calidad de los servicios turísticos.

En consecuencia, la estrategia, para ser implementada tomaría en cuenta la misma norma, agregando un Plan de Capacitación para la Satisfacción del Turista, que involucre a las partes interesadas y asegure la efectividad de la estrategia de calidad para los servicios turísticos de Playa Gaviotas.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. CDMX, México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. CDMX, México: Fondo de Cultura Económica.
- Agusa, A. y Hassan, Z. (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24), 1650-1662. doi:doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.019
- Alcántara-Santuario, A. y Marín-Fuentes, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4 (10), 93-112.
- Alejo, M. y Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía* (35), 74-85.
- Altamira, R. y Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 677-710. Recuperado de shorturl.at/ekGZ7
- Alva, M. E. (2016). Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM), Chiapas. *Espacios Públicos*, 19 (47), 51-76.
- Amezcuca, M. (2016). La Observación Participante en 10 pasos. *Índex de Enfermería*, 25 (1-2), 92.
- Ardila Usuga, Leon & Gomez Giraldo, Robinson (2018). La gobernanza como mecanismo para la toma de decisiones en la provincia de Cartama. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12909/LeonDario_ArdilaUsuga_Robinson_GomezGiraldo_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, (22), 75-85. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, (22), 75-85. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>
- Astocaza, N. (2010). El paradigma emergente de la gobernanza y sus posibilidades para el replanteamiento de la gestión pública y de la democracia en el Perú. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, nn. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/neap.htm>

- Ayuntamiento de Mazatlán (2018). Secretaría de Desarrollo Económico. Recuperado de <https://mazatlan.gob.mx/directorio/ayuntamiento/secretaria-de-desarrollo-economico>
- Ayuntamiento de Mazatlán (2019). Plan Municipal de Desarrollo Mazatlán 2018 – 2021. (2019). Recuperado de <http://www.mazatlan.gob.mx/wp-content/uploads/2019/06/Plan-Municipal-de-Desarrollo.pdf>
- Banco Mundial (13 de abril de 2020). Governance. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview>
- Bar, A. (2011). El Libro Blanco «La Gobernanza Europea» y la reforma de la Unión. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317210346_El_Libro_Blanco_La_Gobernanza_Europea_y_la_reforma_de_la_Union
- Barbini, B., Cacciutto, M. y Cruz, G. (2017). Turismo y gobernanza: implicancias para un desarrollo sostenible. El caso del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata, Argentina. En G. Cruz, Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas (págs. 65-78). Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barbini, B., Cacciutto, M. y Cruz, G. (2017). Turismo y gobernanza: implicancias para un desarrollo sostenible. El caso del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata, Argentina. En G. Cruz, Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas (págs. 65-78). Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barbini, B., Cacciutto, M., & Cruz, G. (2017). Turismo y gobernanza: implicancias para un desarrollo sostenible. El caso del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata, Argentina. En G. (. Cruz, Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas (págs. 65-78). Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Batnaru, G., Miller, A., Nita, V. y Stefanica, M. (2018). A new approach on the quality evaluation of tourist services. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 31(1), 1418-1436. doi:10.1080/1331677X.2018.1477611
- Benseny, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, 10 (2), 102-122.
- Benseny, G. (2009). El turismo como estrategia de desarrollo en territorio litoral. cuestiones socio-institucionales. *Aportes y Transferencias*, 13 (1), 27-66.
- BID. (01 de diciembre de 2019). Alianzas: un vehículo para lograr el desarrollo sostenible.

- Blanco, N. y Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. Recuperado de http://www.politicas.uaemex.mx/espaciospublicos/images/stories/fruit/PDF/Rev_45/05-La_complementariedad.pdf
- Bombana, B., Conde, D. y Polette, M. (2016). Gestión de playas urbanas: un análisis comparativo de los procesos de gobernanza en las playas Pocitos (Montevideo, Uruguay) y Central (Balneário Camboriú -SC, Brasil). *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 36, 291-313. doi:10.5380/dma.v36i0.43858
- Boscán, G. (2016). Conocimiento, contexto y método. aspectos que promueven una postura de investigador. *Compendium*, 19 (36), 75-86.
- Bustos, R. (2008). Teoría de la acción territorial. *Aportes y transferencias*, 12(1), 87-104.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F. R., Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8 (7), 1603-1617.
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76 (5), 409-422.
- Campbell, J.L., Hollinsworth, J.R. y Lindberg, L.L (1991). *Governance of the American Economy*. Cambridge University Press.
- CANACO (2020). ¿Quiénes somos? Recuperado de <http://canacomazatlan.com/quienes-somos/>
- CANACO (6 de diciembre de 2020). El tren maya impulsará la reactivación económica de los Estados que interconecta en su recorrido. Recuperado de <https://www.concanaco.com.mx/el-tren-maya-impulsara-la-reactivacion-economica-de-los-estados-que-interconecta-en-su-recorrido/>
- Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y Cultura*, (30), 9-37.
- Caro, L. (3 de septiembre de 2019). *7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*, 13(2), 29-44. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/276/27621943003.pdf>

- Castillo-Morales, Eduardo (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío-Bío. Chile. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2010/03/mida-la-calidad-de-su-servicio-con-la-escala-servqual.pdf>
- Cayo, N. y Arcaya, L. (2013). Grado de satisfacción de los servicios turísticos en la ciudad de Puno 2011 -Perú. COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 4(1), 28-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449844866003.pdf>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Recuperado de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/introduccion-a-la-investigacion-en-cc-ss.pdf>
- Cerrillo, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. En A. Cerrillo, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, (págs. 11-36). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Espacios, 39 (50). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Chan, E. (13 de junio de 2019). Instalan contenedores de basura y señalética informativa en playa Gaviotas. Recuperado de https://lineadirectaportal.com/sinaloa/instalan-contenedores-de-basura-y-senaletica-informativa-en-playa-gaviotas_20190613-738327/
- CODESIN (2020). ¿Qué es el CODESIN? Recuperado de <https://codesin.mx/quienes-somos>
- Coll-Hurtado, A. (2016). *Espacio y ocio: el turismo en México*. CDMX: UNAM.
- CONABIO. (6 de septiembre de 2019). Playas de arena y rocosas. Recuperado de <https://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/playas>
- CONAGUA (2018). Programa de playas limpias (Proplayas). Recuperado de <https://chm.cbd.int/api/v2013/documents/7DFED332-8E25-6C00-8F1B-FD50DFBE5D54/attachments/Meta8-CONAGUA%20PROPLAYAS.pdf>
- Consejo Nacional Empresarial Turística (2018). El turismo en el mundo. *Panorama de la Actividad Turística en México*, 9 (25), 10-11.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. México: McGrawHill.
- Crosby, P. (1995). *Quality Is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. New York, USA.: McGraw Hill.

- Cruz-Jiménez; G, Serrano-Barquín, R.C. y Vargas-Martínez, E.E. (2015). Política turística y gobernanza en dos gobiernos locales. Un acercamiento teórico metodológico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13 (6), 1477-1490.
- De la Rosa Flores, B. A., Cruz, G. y Porras, F. (2016). Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14 (3), 595-609.
- Defeo, J. y Juran, J. (2010). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. New York, USA: McGraw Hill Professional.
- Del Pozo, J. (2012). UF0049: *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Málaga, España: IC Editorial.
- Díaz, O. (2015). Análisis de la aplicación de políticas públicas en el sector turismo. El caso de Colombia. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (14).
- Díaz, V. y Domínguez, J.A. (2017). Comparación de métodos de campo en la encuesta Reis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (158), 137-147.
- DOF (13 de diciembre de 2013). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326572&fecha=13/12/2013
- DOF (07 de diciembre del 2016) Declaratoria de vigencia de la mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5464463&fecha=07/12/2016
- Dufour, D.R. (2009). Gobernanza Versus Gobierno. *Cuadernos de Administración*, (41), 27-37.
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 64- 80.
- Duran, C. (2013). Governance for the tourism sector and its measurement. UNWTO. Statistics and TSA. Issue Paper Series. Recuperado de : <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>.
- Esteban, C. y Rubio, L. (2006). Empresas de intermediación turística y nuevas tecnologías. Estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio. Madrid, España: Vision Net.
- Feigenbaum, A. (2008). *Total Quality Control*. New Delhi, India: I.K International Publishing House.

- Fernández, A., Mercado, I., Villar, A. y Bascarán, M. (2015). Gobernanza territorial y gestión de espacios turísticos en contextos de fuerte presión inmobiliaria. Análisis de buenas prácticas locales en la costa de Cádiz (España). *Revista de geografía Norte Grande*, (60), 173-194. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022015000100010
- Figueroa-Sterquel, R., Chia, E.; Tapia, L. y Andrade, J. (2016). Efectos de la certificación turística en la gobernanza territorial: el caso del Sello “Biosfera”, Olmué (Chile). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14 (3), 675-690.
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Frometa, G., Zayas, A. y Pérez, A. (2008). La Gestión de la calidad de los servicios. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Frometa, G., Zayas, A., & Pérez, A. (2008). La Gestión de la calidad de los servicios. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Garavito, L. y Ochoa, F. (2016). *Debates contemporáneos sobre el turismo tomo I. Nuevos retos del turismo: casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sostenibilidad*. Bogotá, Colombia: U. Externado de Colombia.
- García A. (16 de julio de 2019). Mazatlán es el mejor destino de México y Centroamérica: World Travel Awards. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/mazatlan-es-el-mejor-destino-de-mexico-y-centroamerica-wta/>
- García, F.G. (2003). De la primera a la segunda generación de reformas del Estado en América Latina; giro ideológico y cambio conceptual. *Cuadernos de Economía*, 22 (38), 95-125.
- Gleckman, H. «UN signs deal with Davos that threatens democratic principles», 3 July 2019, Transnational Institute. Available from: <https://www.tni.org/en/article/un-signs-deal-with-davos-that-threatens-democratic-principles>.
- Gobierno de Mazatlán. (22 de mayo de 2018). Oficializan Operadora y Administradora de Playas. Obtenido de <https://mazatlan.gob.mx/2018/05/22/oficializan-operadora-y-administradora-de-playas/>

- Gobierno de México. (2 de agosto de 2019). México arena, sol y playas. Recuperado de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/mexico-arena-soly-playas?state=published>
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (14 de septiembre del 2020). Sinaloa recibió 899,713 turistas durante la temporada de verano 2020. Obtenido de <https://sinaloa.gob.mx/noticias/sinaloa-recibio-899-713-turistas-durante-la-temporada-de-verano-2020#sthash.Gorihj7h.dpbs>
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (19 de julio de 2019). Sinaloa se suma a la Alianza Nacional de Playas Platino. Obtenido de <https://sinaloa.gob.mx/noticias/sinaloa-se-suma-a-la-alianza-nacional-de-playas-platino#sthash.LMWrPsm2.dpbs>.
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (20 de abril de 2018). Periódico Oficial del Estado No. 050. Obtenido de Transparencia Media Gobierno del Estado: <http://strc.transparenciasinaloa.gob.mx/event/poe-no-050-18/>
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (5 de septiembre de 1994). Periódico Oficial del Estado No. 106. Obtenido de Congreso del Estado de Sinaloa, Instituto De Investigaciones Parlamentarias: Obtenido de <https://iip.congresosinaloa.gob.mx/docs/reg/075.pdf>
- Goldsmith, S. y Eggers, W. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Cambridge, EUA: Brookings Institution Press, Innovations in American Government Program/Harvard University.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Cambridge, EUA: Brookings Institution Press.
- Gómez, J. (2015). Las etapas de madurez de la organización y su relación con el proceso de mejora de la calidad. *Papers de Turisme*, (13), 19-29. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/406/341>
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en ciencias sociales. *Islas*, 45 (138), 125-135.
- Guerra-García, E. (2020). *Miscelánea de reflexiones sobre los métodos de investigación*. México: UAIM y Del Lirio.
- Guerrero-Castañeda, R.F.; Prado, M. y Oeda-Vargas, M.G. (2016). Reflexión crítica epistemológica sobre métodos mixtos en investigación de enfermería. *Enfermería Universitaria*, 13 (4), 246-252.
- Gurdián Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*. Costa Rica: CECC y AECl.

- Hernández, C. (2021). Implementarán operativo para facilitar la movilidad de Playa Gaviotas. Recuperado de <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/implementaran-operativo-para-facilitar-la-movilidad-de-playa-gaviotas-6849772.html>
- Hernández, G.B., Bojórquez, A.R. y Pedraza, C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina (México). *Turismo y Sociedad*, 27, 77-94.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. CDMX, México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, A. (24 de septiembre de 2014). El valor añadido de los Sistemas de Gestión en playas. Infocalidad. Recuperado de <http://www.infocalidad.net/archives/opinion/el-valor-anadido-de-lossistemas-de-gestion-en-playas>
- INEGI (2013). Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales. Recuperado de https://inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2013/doc/cngmd_2013_modulo_2.pdf
- Jiménez Oliva, Enrique (2017). Gobernanza, federalismo y toma de decisiones públicas. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/03CA201701.pdf>
- Juran, J. y Blanton, A. (1999). *Juran's Quality Handbook*, New York, USA.: McGraw-Hill.
- Lara, Carballo & Morales, (2020). Gobernanza y responsabilidad social pública: convergencia con el desarrollo local. file:///C:/Users/LilianaBorquezBorbon/Downloads/220-Texto%20del%20art%C3%83_culo-1832-1-10-20201109.pdf
- Leffler, K. (1982). Ambiguous Changes in Product Quality. *The American Economic Review*, 72 (5), 956-967.
- Léonard, E. (2019). Presentación del tea central 87: Gobernanza neoliberal y enclaves territoriales. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 40 (87), 5-16.
- Leyva, J.K. (2020). Reflexiones sobre el estudio de caso como herramienta metodológica. En Guerra-García (Coord.). (pp. 69-96). *Miscelánea de reflexiones sobre los métodos de investigación*. México: UAIM y Del Lirio.
- LGEEPA. (4 de junio de 2012). Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. México. Recuperado de

https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_GEEPA.pdf

- Linares, H. L. y Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 12 (2), 453-466.
- López, D. (2000). España - Unión Europea: los esfuerzos de una década de integración. Investigaciones Geográficas, (42), 173-191. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01884611200000200011
- Madrid, F. (2009). Aplicaciones de gobernanza en las PYMES para una mejor toma de decisiones en la industria turística. El sistema de Datatur México. Primera Conferencia Internacional sobre Medición y Análisis Económico del Turismo Regional, (págs. 1-11). Donostia-San Sebastián, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291824053_Patrimonializacion_de_sarrollo_gobernanza_y_gubernamentalidad_en_Malinalco_Pueblo_Magico
- Madrid-Flores, F. (2014). Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México. CDMX, México: Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo. Recuperado de <https://adaptur.mx/pdf/Gobernanza%20Pueblos%20magicos.pdf>
- Madrid-Flores, F. (2014). Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México. CDMX, México: Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo. Obtenido de <https://adaptur.mx/pdf/Gobernanza%20Pueblos%20magicos.pdf>
- Magaña-Carrillo, I. (2009). La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Economía, sociedad y territorio*, 9(30), 515-544. Recuperado de
- Magaña-Carrillo, I. (2009). La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Economía, Sociedad y Territorio*, 9 (30), 515-544.
- Manene-Cerrageria, L. (28 de noviembre de 2013). Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo. Recuperado de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Manene-Cerrageria, L. (28 de noviembre de 2013). Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

- Marín, L. y Gimeno, J. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 77-101. doi:doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60004-5
- Mariño, J. y León. (2015). La certificación de las playas de Mazatlán: factor para evaluar su competitividad como destino turístico al sur de Sinaloa. En S. Flores y L. Flores, *Turismo en el sur de Sinaloa* (págs. 133-151). CDMX, México: Eón Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309315391_La_certificacion_de_las_playas_de_Mazatlan_factor_para_elevar_su_competitividad_como_destino_turistico_en_el_sur_de_Sinaloa
- Marrero, M. (3 de julio de 2017). La gobernanza como estrategia de la gestión turística. Recuperado de El Blog de ASHotel: <https://blog.ashotel.es/2017/07/03/la-gobernanza-como-estrategia-de-lagestion-turistica/>
- Marrero, M. (3 de julio de 2017). La gobernanza como estrategia de la gestión turística. Obtenido de El Blog de ASHotel: <https://blog.ashotel.es/2017/07/03/la-gobernanza-como-estrategia-de-la-gestion-turistica/>
- Martínez, G. (2017). Aplicación de los principios de la planificación estratégica al turismo. Análisis de un proceso de escala regional. *Cuadernos Geográficos*, 56 (1), 265-289.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2), 7-33.
- Maynts, R. (2003). New challenges to governance theory. En H. Bang, *Governance as social and political communication* (págs. 27-40). New York, USA: Manchester University Press.
- Mayo, J., Loredó, N. y Reyes, S. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Revista Retos*, 9(2), 49-67. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004
- Mayo, J., Loredó, N., & Reyes, S. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Revista Retos*, 9(2), 49-67. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004
- Milina-Azorin, J.F., López, M. D., Pereira, J. Pertusa, E. M. y Tarí, J. J. (2012). *Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e*

- implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, (2), 55-62.
- Monfort, V. M. (2000). La política turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo*, (6), 7-27.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Moral, C. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 147-164.
- Mori, Luca. (2014). El consenso como concepto filosófico-político: contribución a la historia y a la re-composición de un rompecabezas teórico. *Eidos*, (21), 12-41. Retrieved August 09, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-88572014000200002&lng=en&tlng=es.
- Moya, M. (21 de abril de 2016). Estrategia: calidad de servicio. Recuperado de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategialogistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- Moya, M. (21 de abril de 2016). Estrategia: calidad de servicio. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>
- Muñoz-Mazón, A. y Velasco González, María. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo* (35), 311-334.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*, (35), 335-357.
- NMX-AA-120-SCFI-2016 (DOF 7 de diciembre de 2016). Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5464463&fecha=07/12/2016
- Nogueira, M.E. (2015). Las redes de políticas como herramientas de análisis. Notas a partir de intervenciones recientes en materia de desarrollo rural en Argentina (2008-2014). *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 2 (1), 51-75.

- Noriega, J. (14 de marzo de 2017). Gobernanza del turismo en México. Reflexión 24 informativo. Recuperado de <https://reflexion24informativo.com.mx/gobernanza-del-turismo-en-mexico/>
- Noriega, J. (14 de marzo de 2017). Gobernanza del turismo en México. Reflexión 24 informativo. Obtenido de <https://reflexion24informativo.com.mx/gobernanza-del-turismo-en-mexico/>
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cuadernos de pesquisa*, 47(164), 634-649.
- OCDE. (2018). OECD Tourism Trends and Policies 2018 Highlights. OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2018-Tourism-Trends-Policies-Highlights-ENG.pdf>
- OEA. (2018). Estrategia a mediano plazo para mejorar la cooperación y la competitividad turística en las Américas. Washington, EUA: La Rochelle School of Tourism and Hospitality. Recuperado de http://www.oas.org/en/sedi/desd/CT/Documents/OEA_LRST_s.pdf
- OECD. (2017). Tourism Policy Review of Mexico, OECD Studies on Tourism. Paris, France: OECD. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264266575-en>
- OMT (15 de julio de 2020b). Barómetro OMT del turismo mundial. Recuperado e 2 de abril de <file:///C:/Users/Ernesto%20Guerra/Downloads/Bar%C3%B3metro%20mundial%20turismo.pdf>
- OMT (22 de enero de 2020a). El rey de España muestra un gran apoyo a las ambiciones de la OMT. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/343>
- OMT (30 enero de 2021). 2020: análisis del año. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- OMT (8 de octubre de 2018). Turismo, comercio y la OMC: comunicado conjunto de la OMT, la OMC, el ITC y el WTTC. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://www.unwto.org/es/press-release/2018-10-08/turismo-comercio-y-la-omc-comunicado-conjunto-de-la-omt-la-omc-el-itc-y-el->
- Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán. (2019). Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán. Obtenido de <https://www.facebook.com/oapmazatlan/>
- Otero, M., Simeone, S., Aljinovic, B., Salomidi, M., Mossone, P., Giunta, M., . . . Adamopoulou, M. (2018). Gobernanza y gestión de los sistemas Playaduna de Posidonia. Málaga, España: POSBEMED Interreg Med Project.

Recuperado de <https://iaria.es/wp-content/uploads/2019/11/Gobernanza-yGestion-de-sistemas-Playa-duna-de-Posidonia.pdf>

- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality
- Parasuraman, A., Ziethaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 62(1), 12-40.
- Pearce, D. (2016). Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(1), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180743275001.pdf>
- Pérez-López, R., Lizarraga-Arciniega, R., Cobarrubias, R., Gutiérrez, C., López, A., & Solva, L. (2007). La gestión integral en playas turísticas: herramientas para la competitividad. *Gaceta ecológica*, (82), 77-83. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28253657_La_gestion_integral_en_playas_turisticas_herramientas_para_la_competitividad
- Peters, B. (7 de february de 2019). Governance: ten thoughts about five propositions. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/issj.12181>
- Peters, B. y Pierre, J. (2002). La gobernanza en niveles múltiples. Un pacto fáustico. Recuperado de <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1641>
- Pirsig, R. (1991). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry Into Values*. New York, USA: Vintage.
- Pittaluga, A. (16 de julio de 2018). 5 estrategias para convertir la Calidad de <http://anapittaluga.com/5-estrategias-para-convertir-la-calidad-de-servicio-en-el-estilo-de-vida-de-tu-hotel-o-negocio/>
- Pittaluga, A. (16 de julio de 2018). 5 estrategias para convertir la Calidad de Servicio en el estilo de vida de tu hotel o negocio. Obtenido de <http://anapittaluga.com/5-estrategias-para-convertir-la-calidad-de-servicio-en-el-estilo-de-vida-de-tu-hotel-o-negocio/>
- Prats, J. (2006), Gobernabilidad para el desarrollo. Propuesta de un marco conceptual y analítico. En C. Binetti y F. Carrillo-Flórez (Eds.). *¿Democracia con desigualdad? Una mirada de Europa hacia América Latina* (pp. 3-33). EUA: Banco Interamericano de Desarrollo y Comisión Europea.

- Pulido, M. (2014). Metodología para la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos. Tesis doctoral. Jaén, España: Universidad de Jaén.
- Pulido, M. (2014). Metodología para la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos. Tesis doctoral. Jaén, España: Universidad de Jaén
- Pulido-Fernández, M. C. y Pulido-Fernández, J. I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 12 (4), 685-705.
- Rabotnikof, N. (2003). Introducción: pensar lo público desde la ciudad. En P. (. Ramírez, Espacio público y reconstrucción ciudadana (págs. 17-24). CDMX, México: Porrúa.
- Ramirez, C. (2007). Gestión administrativa para empresas turísticas. CDMX, México: Trillas.
- Ramírez, C. (2007). *Gestión administrativa para empresas turísticas*. CDMX, México: Trillas.
- Ramírez-Aánchez, M., Rivas-Trujillo, E. y Cardona-Londoño, C.M. (2019). La metodología de estudio de caso como método docente. Espacios, 40 (17). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n17/19401716.html>
- Rangel, P. (2009). La vigencia del concepto de poder de Michel Foucault. *Compendium*, 12 (23), 49-66.
- Requena, C. (2014). *Gobernanza. Reto en la relación Estado-Sociedad*. CDMX, México: LID Editorial.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political studies*, XLIV, 652-667. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rodríguez, T. (2019). Gobernanza ambiental en cuencas transfronterizas: la cuenca del río Sixaola (Costa Rica-Panamá). *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 71-99. Recuperado de https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers19-09/010076839.pdf
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Sánchez, M. Á. (2007). Tendencia hacia el isomorfismo en la administración pública municipal del Estado de México. *Espacios Públicos*, 10 (20), 107-161.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES.

- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumiere.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumiere
- Secretaría de Economía. (04 de septiembre de 2018). Norma mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016 que establece los requisitos y especificaciones desustentabilidad de calidad de playas. CDMX, México. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/213866/NMX-AA-120-SCFI-2016.pdf>
- SECTUR (2018). Resultados de la actividad turística 2018. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-12\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-12(ES).pdf)
- SECTUR (2019). Estrategia Nacional del Turismo 2019-2024. Recuperado de <https://amdetur.org.mx/wp-content/uploads/2019/02/Presentaci%C3%B3n-Estrategia-Nacional-de-Turismo-21.02.19-FINAL-comprimido.pdf>
- SEMAR (2020). ¿Qué hacemos?. Recuperado de <https://www.gob.mx/semar/que-hacemos>
- SEMARNAT (2019). NMX-120 Playa limpia sustentable. Recuperado de <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/nmx-120-playa-limpia-sustentable>
- Servicio en el estilo de vida de tu hotel o negocio. Recuperado de
- Smith, E. (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (35), 15-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655002.pdf>
- Solís-Radilla, M., Hernández-Lobato, L. y Villagómez-Méndez, J. (2016). El valor percibido del destino turístico en relación con el perfil del turista en Acapulco, Guerrero-México. *Investigación Administrativa*, 46(118). Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v45n118/2448-7678-ia-45-118-00002.pdf>
- Sotillo, J. (2017). La Unión Europea y la gobernanza global de desarrollo. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 19(37), 427-454. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/Araucaria/A%C3%B1o%2019%20%20N%C2%BA%2037%20%202017/7.%20Sotillo%20Lorenzo.pdf>
- Sotillo, J. (2017). La Unión Europea y la gobernanza global de desarrollo. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 19(37), 427-454. Obtenido de <http://institucional.us.es/revistas/Araucaria/A%C3%B1o%2019%20%20N%C2%BA%2037%20%202017/7.%20Sotillo%20Lorenzo.pdf>

- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), 27-28. Recuperado de https://www.academia.edu/7347135/Governance_as_theory_five_propositio
- Ther, F. (2004). Ensayo sobre el uso de la encuesta: hermenéutica y reflexividad de la técnica investigativa *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (8), 17-27
- Țițu, M., Răulea, A. y Țițu, S. (2016). Measuring Service Quality in Tourism Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 294 - 301 .
- Tournier, C. (2007). Le concept de gouvernance en science politique. *Papel político*, 12(1), 63-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/777/77716564004.pdf>
- UNESCAP. (30 de enero de 2015). What is Good Governance? . Obtenido de <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- UNESCAP. (30 de enero de 2015). What is Good Governance? . Recuperado de <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Urreta, E. (2019). Diseño de productos y servicios turísticos locales UF0083. 2nda. Edición. Santiago de Compostela, España: Paraninfo
- Uvalle, R. (2000). *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México, retos y perspectivas*. CDMX, México: UNAM/Plaza y Valdez.
- Uvalle, R. (2012). Sociedad abierta, gobernabilidad y gestión pública. En Lerner, B., Uvalle, R. y Moreno, R. *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo* (pp. 33-64). México: UNAM.
- Valdez, M. (2021). Entra a renovación total avenida de la Zona Dorada, en Mazatlán. Recuperado de <https://www.noroeste.com.mx/mazatlan/entra-a-renovacion-total-avenida-de-la-zona-dorada-en-mazatlan-DB1056306>
- Valls, J., Sardá, R. y Rucabado, J. (2012). La playa como elemento estratégico de la gobernanza de las poblaciones de costa españolas. En R. Sardá, J. Pintó y J. Valls, *Hacia un nuevo modelo integral de gestión de playas* (págs. 139-166). Córdoba, Argentina: Ed. Documenta.
- Varela, E. (01 de octubre de 2011). La Gobernanza en la Obra de Joan Prats. Recuperado de GIGAPP Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas: https://www.researchgate.net/publication/270541722_La_gobernanza_en_la_obra_de_Joan_Prats_2011
- Vargas Hernández, J. G., Zazueta, M. G. y Guerra García, E. (2010). La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 24-41

- Vásquez-Cárdenas, A. y Montoya-Brand, M. (2016). Descentralización y gobernanza en América Latina. *Journal of International Law*, 7(2), 20-32.
- Vásquez-Cárdenas, A., & Montoya-Brand, M. (2016). Descentralización y gobernanza en América Latina. *Journal of International Law*, 7(2), 20-32.
- Vázquez, G. y Jiménez, P. (15 de octubre de 2018). Gobernanza urbana y políticas de intervención de espacios públicos. Recuperado de http://ru.iiec.unam.mx/4230/1/3-Vol1_Parte3_Eje4_Cap1-010-Vazquez-Jimenez.pdf
- Vázquez, J. (2 de junio de 2020). Organizaciones indígenas se pronuncian contra la construcción del tren maya. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Organizaciones-indigenas-se-pronuncian-en-contra-la-construccion-del-Tren-Maya-20200602-0084.html>
- Velasco González, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Cuaderno Virtual de Turismo*, 14 (1), 9-22.
- Yepes, V. (2007). Gestión del uso y explotación de las playas. *Cuadernos de Turismo*, 241-254. Recuperado de <http://personales.upv.es/vyepesp/12-GESTION.pdf>
- Yepes, V. (2007). Gestión del uso y explotación de las playas. *Cuadernos de Turismo*, 241-254. Obtenido de <http://personales.upv.es/vyepesp/12-GESTION.pdf>
- Zeithaml, V. A. (1992). *Calidad Total en la Gestión de los servicios*. España: Díaz Santos.
- Zeithaml, V. A. (2002). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19 (38), 39-64.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 39-64.

Entrevistas

- Entrevista No 1. Presidente de la Operadora y Administradora de Playas. (18 de noviembre de 2019). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)
- Entrevistado No 2. Vicepresidente de la Operadora y Administradora de Playas. (3 de diciembre de 2019). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)
- Entrevista No 3. Secretario Técnico de la Operadora y Administradora de Playas.. (27 de noviembre de 2019). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)

- Entrevistado No. 4. Representante de CODESIN. (2 de diciembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)
- Entrevistado No. 5. Representante de SEMARNAT. (18 de noviembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)
- Entrevistado No. 6. Representante de SECTUR (26 de noviembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador)
- Entrevistado No. 7. Representante del Consejo Consultivo de Promoción Turística
(15 de diciembre de 2019).
- Entrevistado No. 8. Representante CANACO. (9 de diciembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado No. 9. Representante CANIRAC. (20 de diciembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado No. 10. Representante de SEMAR. (21 de diciembre de 2019).
Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla,
Entrevistador).
- Entrevistado No. 11. Regidor municipal. (22 de diciembre de 2019). Entrevista. (M.
Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado No. 12. Representante de CAPTA (01 enero de 2020). Entrevista. (M.
Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado No. 13. (05 de enero de 2020). Funcionario de AOP. Entrevista. (M.
Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado, No 14. (05 de diciembre de 2020). Vocal Técnico. Entrevista. (M.
Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador).
- Entrevistado No. 15, (05 de enero de 2020). Representante de C. Presidente
Municipal. Entrevista. (M. Padilla, Entrevistador). Entrevista. (M. Padilla,
Entrevistador).

ANEXOS

Anexo 1.

Guía de observación

Paso 1. Clarificar posición en el campo y el grado de relación con los informantes.

¿Ocupo permiso?

Sólo observo profesionalmente, sin participar.

Paso 2. Tengo registro previo de mis supuestos y controlo posibles proyecciones subjetivas.

Paso 3. Gestión adecuada de contactos. Me dirijo con respeto, considero y agradezco la importancia de su disposición y tiempo. Negocio los flujos de información hasta obtener los datos que necesito para mi investigación.

Paso 4. Controlo la reactividad de los primeros momentos, estableciendo un clima de buenas relaciones con los informantes. Me presento y hago algún comentario para romper el hielo antes de empezar.

Paso 5. Observo y tomo notas mientras convivo (el entorno, lo que dicen y hacen, los objetos y los espacios, las relaciones y los acontecimientos). Limito el tiempo de observación a las posibilidades de registro de datos.

Paso 6. Trabajo con informantes representativos, los escucho y verifico lo que me cuentan (triangulo la información). En un mismo escenario conviven diferentes verdades, comparo lo que me cuentan con lo que observo.

Paso 7. Utilizo un cuaderno de campo para registrar las observaciones, percepciones y notas metodológicas. Registra en apartados diferentes para evitar mezclar los datos objetivos con mis reflexiones personales.

Paso 8. Registro mis notas después de cada observación. No acumulo observaciones, conforme avanzo en la investigación las necesidades de registro van disminuyendo, ya que se saturan los datos.

Paso 9. Al saturar los datos, aviso al informante que me retiro.

Paso 10. Agradezco a mi informante su participación en el estudio.

Dejo un buen recuerdo, puede que posteriormente tenga que regresar para verificar algo.

ANEXO 2

Encuesta para turistas de Playa Gaviotas

Mazatlán, Sinaloa a mes de 2019

Su participación es muy valiosa. Los datos que se aportan serán utilizados en forma confidencial y con fines académicos.

Por favor marque las respuestas que correspondan de acuerdo con su experiencia.

1. Nombre:				
2. Edad:	___entre 18 y 30	___entre 31 y 40	___entre 41 y 50	___más de 50
3. Procedencia:	___Sinaloa	___otro estado mexicano	_____otro país (especifique)	
4. Ocupación	___estudiante	___empleado o empresario	___jubilado o pensionado	___otro (especifique)

5. En los últimos 12 meses, ¿cuántas veces ha visitado Playa Gaviotas?	___ es la primera vez	___ 2 ó 3 veces	___ 4 o más veces	
6. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado en Playa Gaviotas?	___ alimentos y bebidas	___ guías y operadores turísticos (como paseos)	___ hospedaje	___ otros (especifique)
7. En apariencia, ¿cómo son estos servicios?	___ atractivos, limpios y cómodos	___ limpio aunque no muy cómodo ni atractivo	___ les falta limpieza y comodidad	
8. La rapidez de los servicios es...	___ rápida y oportuna	___ un poco lenta	___ desesperadamente lenta	
9. La atención que recibí fue...	___ cordial y adecuada	___ sólo adecuada	___ descortés	
10. Cuando recibí el	___ confianza plena	___ confianza,	___ desconfianza, ya que quien me atendió	

servicio sentí...	por la atención cuidadosa que recibí	aunque no a plenitud	parecía no saber bien lo que hacía
11. ¿Cuáles servicios lo han dejado más satisfecho?			
12. Decidió utilizar esos servicios porque...	___se lo recomendaron	___lo utilizó antes	___lo decidió al verlo
13. ¿Cómo describiría el servicio recibido en comparación con lo que le ofrecieron?	___esperaba algo mejor	___recibí lo que me ofrecieron	___superaron lo que esperaba
14. ¿Recomendaría los servicios turísticos de Playa Gaviotas?	___sí, ampliamente	___es probable que sí	___no los recomendaría
15. ¿Desea agregar algún comentario?			

ANEXO 3

Guion de entrevista

Lugar:	Fecha:
Hora inicio: _____	Hora término: _____
Nombre _____	Cargo del entrevistado: _____

Presentación.

Título de Tesis:

“Gobernanza en la gestión de playas como estrategia de calidad en los servicios turísticos. Caso: Playa Gaviotas, Mazatlán, Sinaloa.

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Qué es la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán? (Condición jurídica, alcances, limitaciones).
2. ¿Hay actualmente algún instrumento o programa para la gestión de playas turísticas (como Playa Gaviotas)?
3. ¿Dentro de los aspectos económicos de la playa, se considera alguna estrategia de calidad de servicios turísticos?
4. ¿Existe alguna unidad de transparencia o módulo de atención parte de la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán a la que turistas y prestadores de servicios puedan dirigirse?
5. ¿En qué forma pueden realizarse solicitudes de información?

ESTRUCTURA DE LA GOBERNANZA

1. ¿Quiénes conforman la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán?
2. Aparte de la presencia municipal, ¿hay participación de representantes de otros niveles de gobierno en la gestión de Playa Gaviotas?
3. En la gestión de Playa Gaviotas ¿participan ONG, Instituciones de Educación Superior y otros representantes de la sociedad? ¿Existe algún consejo ciudadano que participe? ¿Cómo es la participación ciudadana?
4. ¿Puede mencionar 3 actores con los que mayormente se relaciona y 3 con los que menos se relaciona?
5. ¿Cómo se coordinan para trabajar?
6. ¿Ha habido cambios de personas desde que trabajan en esto? ¿Cómo han afectado la forma en la que trabajan?
7. ¿Hay algún documento formal que avale la participación de cada uno de los participantes en la gestión de la playa (no sólo los del gobierno)?
8. ¿Cómo están organizados? ¿Considera que hay cooperación?
9. En su criterio, ¿qué otros actores deberían ser tomados en cuenta como gestores de los servicios turísticos en la playa?

OPERATIVIDAD DE LA GOBERNANZA

1. ¿Cómo actúa la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán con los turistas?
2. ¿Cómo definen las metas a seguir (para la gestión de la playa)?
3. ¿Qué responsabilidad tiene cada uno de los actores que participa en la gestión de Playa Gaviotas?
4. ¿Quiénes toman las decisiones sobre la gestión de la playa?
5. ¿Quién y cómo se gestionan las reuniones de trabajo?
6. ¿Se lleva registro de las minutas de las reuniones y llamadas? ¿Quién lo resguarda? ¿Quién tiene acceso?
7. ¿Tienen un programa o cronograma de trabajo? ¿Quién lo genera?
8. ¿En qué proyectos importantes se trabaja este año?

9. En actividades que se consideran importantes para la gestión de Playa Gaviotas, ¿Se delegan a otros actores como las ONG? ¿Se realizan colectivamente entre los diferentes niveles de gobierno?
10. ¿Se utiliza tecnología digital de vanguardia en la gestión de la playa?
11. ¿Hay supervisión de los procesos? ¿Quién los supervisa? ¿Cómo los supervisa?
12. ¿Cómo es la comunicación entre los gestores de la playa? ¿Qué medios utilizan?
13. ¿Hay algún protocolo de comunicación e intercambio de datos?
14. ¿Hay algún protocolo de solución de conflictos?
15. ¿Cómo se asignan y distribuyen los recursos?
16. ¿Cuentan con un plan financiero o presupuesto?
17. ¿Existen presiones por parte de los turistas? ¿Cómo las conocen?

CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

1. ¿Qué servicios turísticos se ofertan en Playa Gaviotas?
2. ¿Cómo considera que es la calidad de los servicios turísticos en Playa Gaviotas?
3. ¿Qué cree que piensan los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas?
4. ¿Qué criterios en la calidad de los servicios turísticos considera importantes?
5. Como gestores de la playa, ¿qué estrategias siguen respecto a la calidad de los servicios turísticos?
6. ¿Existe algún proceso para asegurar la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas?
7. ¿Cómo se implementa el proceso de calidad?
8. ¿Cuentan con personal capacitado para atender las necesidades de los turistas?
9. ¿Qué tipo de capacitación han recibido para esto?

10. ¿Tienen algún programa de capacitación para brindar mejor calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas?
11. ¿Cree que la calidad de los servicios que reciben los turistas es equivalente con lo que se oferta?
12. ¿Cuál es su postura respecto al comercio informal en la playa?

ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

1. ¿Cuáles son los aspectos culturales de Mazatlán que más atraen a los turistas?
2. ¿Conoce las estrategias de calidad que se siguen en otras playas turísticas?
3. ¿Cómo brindan comodidad, rapidez y seguridad de acceso a los servicios turísticos?
4. ¿Cómo miden estas características de entrega de los servicios turísticos (comodidad, rapidez y seguridad de acceso)?
5. ¿Cuentan con medios de contacto digitales (chatbots) para los turistas que apoyen el servicio?
6. ¿Cómo miden la satisfacción de los turistas que visitan las playas de Mazatlán?
7. ¿Cuál es el compromiso de calidad que tiene la Operadora y Administradora de Playas de Mazatlán con los turistas?
8. ¿Que podría hacer la operadora de playas para mantener/aumentar la calidad de los servicios turísticos de Playa Gaviotas?

Gracias por su disposición y por la valiosa información que proporcionó para esta investigación.