

CALIDAD Y GESTIÓN DE RECURSOS COSTEROS.

J. Aguilar¹, V. Yepes², V. Esteban¹, J. Serra¹

1) Laboratorio de Puertos y Costas. Universidad Politécnica de Valencia.

C/ Camino de Vera, s/n. // 46071 VALENCIA

tel.: 96.387.73.75 // fax: 96.387.73.79 // e-mail: jaguilar@tra.upv.es

2) Agència Valenciana del Turisme-Generalitat Valenciana

Avda. Aragón, 30-8ª // 46021 VALENCIA

tel.: 96.398.60.21 // fax: 96.398.60.01 // e-mail: vyepesp@cst.upv.es

AGUILAR, J.; YEPES, V.; ESTEBAN, V.; SERRA, J. (2000). Calidad y gestión de recursos costeros. *V Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. (Vol II): 877-890. A Coruña, 22 y 23 de septiembre de 1999. Ref.2000.2327. Depósito Legal: V-4670-2000. ISBN: 84-7721-952-4 (Obra completa). ISBN: 84-7721-954-0 (Volumen II).

1. INTRODUCCIÓN.

La contribución del turismo a la economía española es un hecho por todos conocido y aceptado como tal. Fue responsable de una producción económica superior a 8 billones de pesetas y más de un millón de empleos. España lidera el mercado de los viajes internacionales, identificándose como país receptor del turismo de “*sol y playa*”. El litoral se convierte así en el principal factor productivo de la industria turística, haciéndose imprescindible su ordenación y su gestión eficiente. Pero la costa es algo más que turismo.

La gestión del litoral puede entenderse como la planificación, organización, dirección y control de los recursos costeros para la obtención de empleo y riqueza sostenible pero, ¿existe realmente? La gestión costera hay quien la entiende como la delimitación del dominio público, y, en otros casos, se interpreta como propuestas de autorizaciones temporales para servicios de temporada en las playas. Sin embargo aún se está lejos de la optimización de los recursos, sobre todo desde el ámbito municipal.

La evolución de los modelos de gestión de la calidad en las organizaciones empresariales aportan una visión que justifica la necesidad de un núcleo de gestión que actúe en el litoral y que permita optimizar sus recursos. El futuro pasa, sin duda, por el establecimiento de sistemas de calidad que aseguren las prestaciones de los recursos costeros en función de los requerimientos de la sociedad en general.

2. GESTIÓN INTEGRADA Y SOSTENIBLE DEL LITORAL.

Es frecuente identificar la calidad medioambiental con el mantenimiento de las condiciones naturales. Esta percepción inmovilista de la realidad no está en línea con la idea de “desarrollo”, concepto que sugiere un proceso de cambio dirigido y controlado, que precisa de la definición de unos objetivos y de unos medios necesarios para conseguirlos. Por otro lado, el vocablo “sostenibilidad” alude al mantenimiento de la economía dentro de los límites de la capacidad de soporte de los ecosistemas de los cuales depende. De este modo el “desarrollo sostenible” apunta hacia un control intencionado y consciente de la relación entre la sociedad y la naturaleza.

El desarrollo ecológicamente duradero podría entenderse como el conjunto de actividades y procesos que permiten asegurar hoy día las necesidades del hombre y de las demás especies, preservando la biosfera para que pueda el día de mañana responder y subvenir a las necesidades razonablemente previsibles del hombre y de todas las demás especies (OCDE, 1995). Pero, ¿es posible esa sostenibilidad en el desarrollo? El crecimiento económico produce inevitablemente cambios, no pudiéndose mantener intactos los ecosistemas. La Comisión Brundtland ya intentó fijar cuáles eran los límites al desarrollo sostenible, concluyendo que éstos no eran absolutos, sino relativos al nivel tecnológico y de organización social y a la capacidad de la biosfera para poder absorber los efectos de la actividad humana (World Commission on Environment and Development, 1987). Empero no todos los recursos son renovables. Para atender razonablemente las necesidades de las generaciones futuras es imprescindible interesarse en los efectos a largo plazo de las actividades que utilizan los recursos y en su ritmo de consumo y de agotamiento.

Los estipendios inmediatos originados por la explotación poco escrupulosa de los recursos litorales ha llevado en ocasiones a un ecologismo radicalizado que busca soluciones para mantener el medio ambiente a largo plazo. Esta circunstancia puede superarse (Sánchez, 1995) si se trata de conseguir un desarrollo duradero, que no devore el patrimonio ecológico y etnológico local ni tampoco hipoteque las posibilidades de alcanzar unas condiciones de vida dignas por parte de sus poblaciones.

Un planificador o gestor del medio litoral se encuentra con expectativas y necesidades sociales cambiantes, de modo que lo aceptable en la actualidad puede no serlo en un futuro; observa

cómo los impactos de la actividad humana sobre el medio costero y sus culturas son complejos, con dificultades por tanto para poder predecir sus acciones siguiendo simples modelos de causa-efecto. Por otro lado se toman a menudo decisiones sin la información o comprensión suficiente de los problemas y frecuentemente surgen conflictos al repartir los recursos y tomar decisiones. En consecuencia, los términos cambio, complejidad, incertidumbre y conflicto están en el corazón de la gestión de los recursos y del medio ambiente y son responsables de la aparición de problemas y oportunidades a los que se enfrentan los analistas, planificadores, gestores, políticos y parte de la sociedad (Mitchell, 1999).

Los responsables de la gestión de las zonas costeras deben facilitar el entendimiento entre la ecología y la economía. Para ello deberían plantearse indicadores que controlen los ecosistemas costeros, estrategias de protección, aprovechamiento o restauración de los recursos litorales y umbrales críticos de calidad de dichos recursos para permitir una producción duradera. Desgraciadamente son muchos los organismos que intervienen en la costa, con diversas estrategias y con evidentes faltas de coordinación. A su vez, existen interacciones entre estos recursos que pueden revelarse complementarias o generadoras de conflictos.

La concurrencia por el uso de los recursos litorales genera tensiones que exige soluciones que armonicen los intereses en juego. Se precisa un concepto que supere la visión sectorial de la costa. La fragilidad de los ecosistemas presentes, la importancia derivada de su naturaleza pública y su trascendencia como bien escaso, con carácter marcadamente polifuncional justifica (Barragán, 1997) cualquier intento de intervención ordenada en las zonas costeras. Se precisa de una **Gestión Integrada del Litoral** que facilite su desarrollo sostenible, que según la OCDE (1995) se definiría como *“la gestión de conflictos y de sinergias existentes entre las diferentes actividades, de manera que se saque el mejor partido posible de la zona costera en su conjunto, en relación con los objetivos locales, regionales, nacionales e internacionales”*.

La diversidad de gestores y la focalización sectorial que interfiere en la costa, obliga a integrar su manejo para no desvirtuar los resultados finales y aumentar la efectividad de los objetivos. Resulta palmario el cambio de actitudes y la mejor coordinación entre los órganos administrativos, o de los nuevos que pudieran crearse, con los recursos suficientes para abordar los problemas.

Así pues, la adecuada gestión de los recursos litorales debería desarrollar un programa que fuese capaz de obtener información de calidad sobre el medio (prospección ecológica, clima marítimo,

etcétera). Se deberían tomar las decisiones políticas a la escala adecuada (regional o nacional) que minimice interferencias y distribuya usos y beneficios. Por último, se deberían mantener las decisiones y los criterios a largo plazo, adaptándolas en detalle, pero conservándolas en sus criterios básicos.

3. EL LITORAL COMO FUENTE DE RECURSOS.

El término “recurso” es un concepto empleado profusamente en el entorno económico en referencia a los factores de producción. Precisamente se mencionan los recursos naturales, financieros o humanos cuando se alude al proceso de planificación. Los primeros trabajos sobre esta materia fueron realizados por Zimmermann en 1933 (ver Leno, 1993), centrándose en el análisis de los recursos naturales. En ellos se argumenta que la capacidad de satisfacer las necesidades humanas es lo que transforma los atributos de la naturaleza en recursos, convirtiendo éstos en algo subjetivo, relativo, funcional y, a la vez, dinámico en el tiempo por cuanto depende del conocimiento, la capacidad tecnológica y de los objetivos individuales y sociales.

Los recursos costeros tienen en común varias características importantes para su gestión duradera (OCDE, 1995): Se comportan como sistemas, interaccionan unos con otros, tienen utilidades múltiples que en ocasiones son complementarias y otras generan conflictos, y a veces proporcionan bienes públicos o privados.

Los espacios litorales participan de la confluencia del medio terrestre y marino, aportando una riqueza geomorfológica, paisajística, climática, biológica, minera, etcétera, de primer orden, pero donde la actividad humana supone una amenaza que se traduce en invasiones urbanas, contaminación de las aguas costeras y de los estuarios, sobreexplotación de los recursos marinos, etcétera. La alta densidad de población local y visitante en el litoral, con la consiguiente intensidad de usos del suelo, ha provocado que la utilización de los recursos naturales disponibles provoque problemas ambientales. Las soluciones encontradas para dichos conflictos creaba (Sánchez, 1995), en ocasiones, nuevas dificultades y desafíos cualitativamente más complejos.

Los bienes naturales no son inagotables. Se trata de un hecho reconocido, sobre todo si se trata de recursos no renovables, tales como el agua o el suelo, que se convierten en limitaciones muy

restrictivas. Estas circunstancias llevan a prestar una mayor atención en la utilización de los activos no renovables. La preservación de los flujos de bienes y servicios de origen medioambiental es una manera de fomentar un desarrollo económico sostenible y de proteger los recursos básicos.

Las playas y el clima son bienes presentes en el litoral que se convierten en recursos pues motivan los desplazamientos que provocan el turismo tal y como lo conocemos en la actualidad. El litoral provocó, según *European Travel Monitor* (T.T.I., 1999), una tercera parte de los viajes al extranjero efectuados por los europeos en 1998. Con 70,9 millones de visitantes extranjeros y 47,7 millones de turistas, España figura en segundo lugar, tras Francia y por delante de Estados Unidos, en el turismo recibido en 1998, según datos de la OMT.

Algunos datos referidos a los Estados Unidos expresan claramente la importancia de las playas en su economía, pues suponen 28,3 millones de puestos de trabajo y generan anualmente 54.000 millones de dólares en productos y servicios, atendiendo a 180 millones de visitantes (American Coastal Coalition, 1998). Las playas de California recibieron 556 millones de visitas en 1996, ello supuso un beneficio directo superior a los 10.000 millones de dólares, y en beneficios indirectos otros 17.000 millones de dólares. Entre 1969 y 1997 se contabilizaron una media anual de 52 millones de visitas diarias a las playas de Los Ángeles. Se estiman en 5,1 millones de viajes a las playas de Delaware cada año, generando 173,2 millones de dólares en ingresos anuales. En un periodo de 5 años, la erosión de las playas tendrá un coste cercano a los 43,3 millones de dólares en pérdidas de ingresos. Otros autores (Houston, 1995) cifran en 170.000 millones de dólares anuales la contribución de las playas a la economía estadounidense, argumentando que 1 dólar invertido en las playas tiene un retorno multiplicado por 700. Esta circunstancia se refuerza por el hecho de que la playa no sólo es soporte de la actividad turística, sino que tiene un altísimo valor ambiental, siendo un medio único para la preservación de la diversidad biológica. Además las playas tienen un valor de primer orden en la defensa costera (Lechuga, 1999), pues una playa estable es la mejor garantía del territorio que se desarrolla tras ella, y por tanto un elemento esencial en su ordenación.

4. LA CALIDAD DE LOS RECURSOS COSTEROS.

Cuando se habla de *calidad del litoral*, las cargas subjetivas exigen matizar los conceptos. Es corriente equiparar la calidad medioambiental con la conservación de las condiciones naturales de un espacio. No obstante es esencial y posible compaginar la rentabilidad económica, ecológica y social del territorio litoral (ver Sánchez, 1995). La calidad carece de sentido en sí misma si no se aplica a un beneficio socio-económico, y por tanto territorial. Torres (1997) la define como el nivel de desarrollo idóneo alcanzado para potenciar los valores naturales y culturales, y no para su mero consumo.

Si un bien natural se convierte en recurso al satisfacer las necesidades humanas, ¿qué características debe tener un recurso costero para cumplir dicha misión? La respuesta se puede encontrar atendiendo a los conceptos actuales sobre calidad (ver Yepes *et al.*, 1999), pues ésta se entiende en muchas ocasiones como la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Pero, ¿quiénes son realmente los “clientes” del litoral? No basta contemplar a los consumidores ni a los usuarios de los recursos costeros, sino a todo aquel que se vea afectado de alguna forma por el sistema litoral.

Son muchas las definiciones que recoge la bibliografía sobre el concepto de calidad. Según Reeves y Bednar (1994), tal definición no existe; más bien se utilizan diversas acepciones del término dependiendo de las circunstancias en que se esté utilizando.

La **perspectiva del cliente** entiende la calidad como la idoneidad o adecuación para el uso. Sin embargo la obtención de información procedente de los usuarios con frecuencia es una tarea ardua o inexistente. Por ello, aparecen intentos de trasladar los supuestos deseos del cliente a características funcionales de los bienes o servicios, de modo que la calidad es la conformidad con las especificaciones, dentro de una **perspectiva técnica** de la empresa dirigida al producto. La superación de ambos conceptos conlleva el diseño de parámetros medibles de aptitud funcional, transformándose las especificaciones en *características de calidad*. Por ejemplo, se estudian parámetros físicos, biológicos y sociológicos que permitan discriminar las “*playas de calidad*” respecto a las que no lo son (ver Leatherman, 1997). En este sentido tendríamos los estándares de las Campañas de Banderas Azules y otros índices de calidad propugnados para las playas (ver Williams y Morgan, 1995). Otros autores como Morgan (1999) propugnan sistemas para la clasificación de las playas que tengan en cuenta los distintos aspectos que son

importantes para los usuarios, así como una valoración adecuada del peso relativo de estas características, todo ello basado en estudios sociológicos realizados para cada una de las playas.

Otras visiones enriquecen el significado de la calidad. La primera es la **perspectiva estadística** para el que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Es deseable recortar la variabilidad de las características de los productos y los servicios. Distinto es el enfoque **económico** para el que la merma de calidad se identifica con la pérdida económica ocasionada a la sociedad desde que el bien es lanzado al mercado. Se pone en entredicho la opinión habitual de que obtener más calidad representa, necesariamente, elevar los costes.

El enfoque de la **calidad de servicio** (ver Zeithaml *et al.*, 1993) se centra en las discrepancias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. La incorporación del vocablo “expectativas”, añade un talante dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser dispares entre clientes y además variar con el tiempo.

Estas consideraciones nos llevan a pensar en la no adecuación de los requisitos habituales exigidos al litoral si no se contemplan las necesidades de los distintos usuarios de los recursos costeros (ver Yepes, 1999). Así, una playa de uso masivo por turistas con motivaciones heliotalósotrópicas, fuertemente antropizada, no debe valorarse ni mejor ni peor que otra destinada a actividades deportivas o a la conservación y uso medioambiental. Cada una de ellas será de calidad en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios.

5. APLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD AL LITORAL.

El **control de calidad** constituye un primer paso en la gestión de la calidad, donde el objetivo es que al cliente le lleguen los productos o servicios en condiciones de ser utilizados. Este proceder se basa en la inspección y consiste en medir, examinar o verificar una o varias características respecto a una referencia que puede ser el estándar establecido o la norma vigente. Así por ejemplo, en una playa se definen ciertos parámetros o condiciones básicas que deben de cumplirse y se establecen las estrategias de inspección y comprobación del cumplimiento de las mismas. Es una primera fase de gestión de calidad, siempre que se analicen y valoren las desviaciones, para corregirlas.

Dentro de esta filosofía cabe entender los programas de actuación sanitaria sobre control de calidad de aguas de baño (Real Decreto 734/1988 de 1 de julio) y los requisitos recogidos dentro del manual de Banderas Azules de playas. Las cuatro bases sobre las que se asienta la campaña de Banderas Azules son la calidad de las aguas, el cumplimiento de la legislación ambiental sobre el litoral y planificación y gestión integrada del mismo, la limpieza y servicios relacionados con la seguridad de los usuarios y la información y educación ambiental (UNEP, WTO, FEEE; 1996).

Es poco eficaz la implantación de rígidos sistemas de control (estándares, parámetros, índices) y actividades de mejora sin dirigir los esfuerzos a la satisfacción de los clientes y sin verificar que el valor del servicio prestado es superior al de la competencia directa. En este sentido no solo se deberían tener en cuenta todos los aspectos que pudieran ser importantes para los usuarios, sino que habrían que dar un “peso” adecuado a cada una de las características exigibles en el litoral.

Cuando se pretende garantizar que el proceso es de calidad, ya no sólo nos preocupa que las características de los productos cumplan determinados requisitos, sino que exigimos que exista una gestión de los procesos normalizada que garantice a los clientes que recibirán el servicio buscado. Las normas de la serie ISO 9000 proporcionan una pauta de aseguramiento internacional de la calidad.

La filosofía del **aseguramiento de la Calidad** se deriva de la definición que hace la norma ISO 9000: *“El aseguramiento de la calidad consiste en todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad”*. La garantía de calidad aplicada al litoral debería tener como misión asegurar a la dirección de su gerencia que las acciones desarrolladas están en consonancia con los objetivos planificados. Un tramo costero certificado bajo una norma de aseguramiento de calidad sería un paso gigantesco en la planificación y gestión del litoral. Ello precisa, por definición, de un Órgano de Gestión. El paso siguiente supone la documentación de los requisitos exigidos para el sistema de calidad. Se trata de eliminar la desconfianza. Subyace cierta filosofía de defensa frente al consumidor.

La dirección de la gestión del litoral asume una política de calidad, con objetivos y compromisos. Se deben definir las responsabilidades, competencias y relaciones entre todo el

personal. Se debe documentar un sistema de calidad como medio de aseguramiento de la conformidad del litoral con los requisitos especificados. También se definirá el modo de cumplir con los requerimientos. El órgano de gestión planificará cada actividad de diseño y desarrollo de las actividades. Deberán documentarse los datos finales del diseño basándose en los requisitos de partida, los criterios de aceptación e identificar qué características de la costa son críticas para que el servicio y la seguridad sean adecuados. Se establecerán acciones correctoras y preventivas, control de registros de calidad, auditorías internas, acciones de formación, control de las no conformidades, de los equipos de inspección, medición y ensayo, etcétera.

Un camino similar a las ISO 9000 han sido las normas ISO 14000. Son normas de aseguramiento encaminadas hacia una gestión medioambiental responsable por parte de las empresas. Estas directrices han supuesto un giro a las auditorías ambientales iniciadas en los años 70 en Estados Unidos como respuesta de las grandes multinacionales frente a un conjunto de leyes muy exigentes y específicas.

Es previsible que ambas normas, con una filosofía similar en cuanto al aseguramiento de la calidad, establezcan bases comunes para la fabricación y el intercambio de bienes y servicios. La adopción de un sistema de aseguramiento de calidad medioambiental por un órgano de gestión de playas supondría un gran avance respecto a situaciones precedentes, aunque las críticas son evidentes si se basa la gestión en el cumplimiento burocratizado de normas y especificaciones.

Un sistema que estableciera un aseguramiento de calidad y lo cumpliera, podría ser certificado con la ISO 9000 correspondiente, pero *“¿estaremos empleando nuestro tiempo en cosas correctas?”* Con un manual de calidad podríamos estar gestionando el litoral produciendo insatisfacciones, pero eso sí, de forma eficiente y documentada. El enfoque de Calidad Total que analizaremos a continuación supera estos planteamientos (ver Desmarests, 1995).

La calidad ha evolucionado a planteamientos estratégicos, entendiéndose como un nuevo estilo de gestión cuyos objetivos básicos son la mejora de la gestión y resultados de la organización en el más amplio sentido del término. La extensión de todas las actividades de perfeccionamiento a todos los ámbitos de la empresa es lo que dio lugar en los años sesenta y

setenta al término Calidad Total, surgiendo en las empresas japonesas. En Estados Unidos comenzó a finales de los setenta, y en Europa una década más tarde.

La **Gestión de la Calidad Total (GCT)** es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la trascendencia de la calidad en el éxito empresarial y se precisa de ella, no sólo desde la perspectiva técnica, sino también desde la faceta de la gestión. El órgano de gestión del litoral tendrá al usuario como el objetivo prioritario, buscando su satisfacción, dentro un marco de mejora continua tanto de los procesos como del sistema de prestación del servicio, donde están involucradas de todas las personas, desde el primer al último responsable.

Es conveniente acudir a los grandes modelos de Calidad Total a la hora de implantar sistemas de GCT. Éstos están basados en los grandes premios internacionales de calidad, como el basado en el Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial de la *European Foundation for Quality Management*. Los nueve elementos mostrados en el modelo corresponden a los criterios de evaluación, los cuales se agrupan y valoran de la siguiente forma:

- **Resultados:** son los criterios que indican qué ha conseguido la organización y qué está consiguiendo (50%).
- **Agentes:** son los criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados (50%).

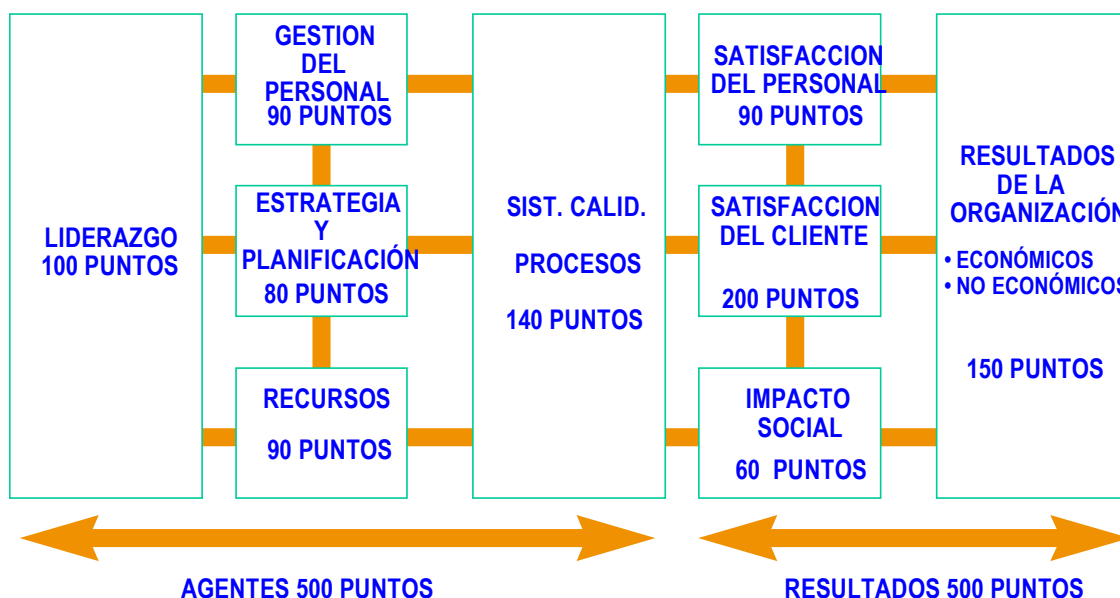


Figura 1. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

La Gestión del Litoral requiere de un **Liderazgo**, que desde el primer responsable, demuestre de manera visible su compromiso con la filosofía de la GCT, apoyando la mejora,

proporcionando los recursos y medios adecuados, e involucrando al resto de la organización en el servicio al cliente.

Se precisa la formulación de una **política y estrategia** que se plasme en planes y actuaciones basados en la información proporcionada por los clientes, empresarios y resto de la sociedad. También se hace necesaria una **gestión del personal**, acordando objetivos y revisándolos para que el desempeño de las funciones sea el correcto, promoviendo la participación y la comunicación. Se deben gestionar, utilizar y conservar los **recursos** disponibles para apoyar la política y estrategia de la organización. Estos incluyen los recursos financieros, de información, proveedores, materiales, edificios y equipos.

La **gestión de los procesos**, entendidos como las etapas que proporcionan valor añadido a la actividad del órgano gestor, supone uno de los factores críticos en el éxito. Se deben sistematizar, revisar y mejorar los procesos, distinguiendo los que son críticos respecto a los usuarios. Es en este punto donde más sentido cobran los indicadores de calidad y los parámetros para los estándares.

Como resultado se obtiene la **satisfacción del cliente**, del **personal** de la organización y del **impacto** que **en la sociedad** han tenido las actividades del órgano gestor del litoral deben evaluarse para corregir y mejorar la calidad del servicio prestado.

Por último, el Modelo Europeo recoge los **resultados empresariales**. Se interpreta como lo que el órgano gestor del litoral consigue en relación con sus objetivos planificados y respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tienen algún interés financiero en la organización. Este punto puede ser difícil de evaluar, sobre todo si se quieren interpretar los éxitos económicos conseguidos. Otros indicadores afectarían a medidas no financieras de la organización como cuotas de mercado, rendimiento de proveedores, defectos, desechos y actividades sin valor añadido, tiempo de lanzamiento de nuevos productos, rotación de inventarios, etcétera.

Queda de manifiesto cómo la GCT aplicada a un órgano de gestión del litoral supone un avance significativo en el modo de gestionar la costa. Los elementos clave son el compromiso de la dirección, la implicación de las personas, el enfoque al usuario, el énfasis en el proceso, la reducción de costes de no calidad, la adecuada gestión de los recursos, el impacto social y la

consecución de los mejores resultados de la organización. Todo ello significa un auténtico cambio cultural en el modo de gestionar el litoral.

6. CONCLUSIONES.

El medio costero es una fuente básica de recursos que satisface diversas necesidades humanas, siendo apropiado establecer los cauces conducentes a la definición de los atributos que determinan su calidad, es decir, las características tanto en términos cuantitativos como cualitativos que permiten que al litoral satisfacer las múltiples necesidades planteadas. Ahora bien, este espacio se distingue por su comportamiento como sistema, con utilizaciones múltiples que en ocasiones son complementarias y otras generan conflictos, circunstancia que hace necesaria la gestión conjunta de todos estos recursos. Desafortunadamente esta labor no es asumida por un solo ente, sino que participan muchas administraciones de distinto nivel que responden a intereses sectoriales muy variados. La gestión del litoral debe acometerse de un modo coordinado e integrado, asumiendo las necesidades de las generaciones futuras, es decir, interesándose en los efectos a largo plazo de las actividades que utilizan los recursos y en su ritmo de consumo y agotamiento. En este sentido, se presentan los modelos de gestión de calidad que se han aplicado últimamente en las empresas, dado que estos enfoques están produciendo mejoras sustanciales en los resultados de las organizaciones, independientemente de sus estructuras y cometidos. Esta visión traza las líneas maestras que debería seguir un órgano de gestión que se ocupase del litoral, justificando y realzando su necesidad. Por último resulta conveniente contemplar la gestión en el horizonte del largo plazo, alcanzando el concepto de gestión integrada y sostenible del litoral. Para que todo ello sea posible, hay que tomar decisiones estratégicas sustentadas en datos y estudios sistemáticos y fiables sobre lo que acontece en la costa.

7. REFERENCIAS.

- AMERICAN COASTAL COALITION (1998). More facts on the economic importance of America's coastal regions. <http://www.coastalcoalition.org/facts/statistics/econimpact.html>
- BARRAGÁN, J.M. (1997). *Medio ambiente y desarrollo en las áreas litorales. Guía práctica para la planificación y gestión integradas*. Ed. Oikos-Tau, Barcelona. 160 pp.

- DESMARETS, G. (1995). *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*. Ed. Club Gestión de Calidad. 18 pp.
- HOUSTON, J.R. (1995). The Economic Value of Beaches. *CERcular, CERC-95*, 4:1-4.
- LEATHERMAN, S.P. (1997). Beach Rating: A Methodological Approach. *Journal of Coastal Research*, 13(1): 253-258.
- LECHUGA, A. (1999). ¿Hay que defender las playas? Una reflexión. *Ingeniería Civil*, 113: 131-136.
- LENO, F. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Serie Libros sobre Turismo Nº 2. Madrid, 261 pp.
- MITCHELL, B. (1999). *La gestión de los recursos y del medio ambiente*. Ed. Mundi-Prensa. Madrid, 290 pp.
- MORGAN, R. (1999). A novel, user-based rating system for tourist beaches. *Tourism Management*, 20:393-410.
- OCDE. (1995). *Gestión de zonas costeras. Políticas integradas*. Madrid. Ed. Mundiprensa, 204 pp.
- SÁNCHEZ, J.R. (1995). Ecocalidad turística y gestión del litoral, en PERIS y DUBSKY (ed.) *El litoral. Frágil, escaso y deseable*. Conferencia Internacional. Valencia, junio. Ed. Fundación Caja del Mediterráneo. 61-64.
- REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.
- TORRES, F.J. (1997). *Ordenación del litoral en la Costa Blanca*. Ed. Publicaciones de la Universidad de Alicante. 269 pp.
- TRAVEL & TOURISM INTELLIGENCE (1999). A good year for European outbound travel. *Travel Industry Monitor*, 109: 3-5.
- UNEP; WTO, FEEE. (1996). *Awards for improving the coastal environment: the example of the blue flag*. United Nations Publication, Paris. 51 pp.
- WILLIAMS, A.T.; MORGAN, R. (1995). Beach awards and rating systems. *Shore and Beach*, 63(4): 29-33.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. (1987). *Our common future*. Oxford y Nueva York. Ed. Oxford University Press.
- YEPES, V. (1999). Las playas en la gestión sostenible del litoral. *Tomo I de Actas del Curso sobre Planificación y gestión sostenible del turismo*. Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Alicante, 13-15 de octubre, pp 48-78.

- YEPES, V.; ESTEBAN, V.; SERRA, J. (1999). Gestión turística de las playas. Aplicabilidad de los modelos de calidad. *Revista de Obras Públicas*, 3385: 25-34.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. 256 pp.