



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS POLÍTICAS Y HUMANIDADES

Evaluación de la calidad de los servicios que ofrece el Jardín Zoológico Payo Obispo

TESIS

Para obtener el grado de:

LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTA

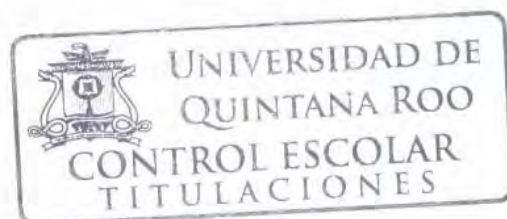
KARLA YASURY PALOMO MARIN

DIRECTORA DE TESIS

Mtra. Citlalli Lucely Olvera Calderón



Chetumal, Quintana Roo, enero de 2019.





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

Evaluación de la calidad de los servicios que ofrece el Jardín Zoológico Payo Obispo

Presenta: Karla Yasury Palomo Marin

Trabajo de tesis elaborado para obtener el grado de
LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Aprobado por
COMITÉ DE TESIS

Director:


Mtra. Citlalli Lucely Olvera Calderón

Asesor titular:


Mtro. Lazaro Marín Marín

Asesor titular:


Mtro. Oscar Luque Rodríguez

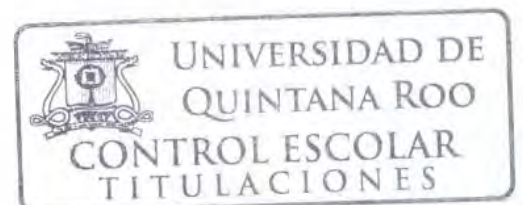
Asesor suplente:


Dr. Miguel Ángel Barrera Rojas

Asesor suplente:


Mtro. Moisés Israel Iraheta Ávila

Chetumal, Quintana Roo, México, enero de 2019.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por no dejarme sola y apoyar mis decisiones, por cuidarme y dar todo lo mejor de ellos para educarme y hacerme feliz siempre. Gracias papá porque a pesar de las circunstancias familiares que vivimos jamás me has dejado sola y siempre has creído en mí y me has apoyado en todo momento.

Gracias mamá por ser mi mayor apoyo y fortaleza en este camino, porque a pesar de tu trabajo siempre estuviste al pendiente de mí y me enseñaste a ser fuerte e independiente, me enseñaste que puedo ser y lograr todo lo que yo quiera con disciplina y paciencia y que siempre debo de esforzarme para conseguir lo que quiero.

A mis hermanos también les agradezco por ser mi complemento de vida y mi gran apoyo. A Carlitos por ser quien siempre me ha apoyado y comprendido y siempre ha estado conmigo sin tener que decirme nada o juzgarme. A mi hermana mayor por ser mi más grande ejemplo de disciplina y responsabilidad. Gracias por enseñarme a leer y por ser mi maestra todo el tiempo, por apoyarme y creer en mí y motivarme siempre.

Gracias Toño, por no dejarme sola en ningún momento y por alentarme siempre a terminar todo lo que empiezo. Eres un gran apoyo y una parte importante de mis últimas vivencias, gracias por formar parte de este ciclo que concluyo.

También quiero agradecer a mis maestros, por hacerme reflexionar y descubrir habilidades en mí que no conocía, gracias por el amor y pasión que le tienen a su trabajo y por transmitirnos todo su conocimiento en cada clase. Gracias en especial a mi directora la maestra Citlalli por guiarme y apoyarme durante toda la carrera y sobre todo para poder terminar esta investigación.

Por ultimo quiero agradecer a mis amigas incondicionales que siempre me apoyaron y creyeron en mí y que siempre me ayudan cuando más lo necesito, gracias por ser parte de mi vida y poder considerarlas mis hermanas, Juqui, Shey, Yasu, Monse y Ale. A mis amigas y compañeros de universidad, de tareas y desvelos por trabajos finales, gracias por todo el apoyo durante este camino, que no fue fácil, pero con ustedes todo se hizo menos complicado, gracias Fer, Kari, Yami y Efra.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ELEMENTOS TEÓRICOS QUE PERMITEN LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS	4
1.1 ¿Qué es la administración pública?.....	4
1.2 ¿Qué teorías explican la administración pública?	7
1.3 El modelo de la Nueva Gestión Pública.....	17
1.4 Evaluación de la calidad de los servicios públicos	22
CAPITULO 2. EL JARDÍN ZOOLOGICO PAYO OBISPO.....	27
2.1 Generalidades de los zoológicos	27
2.2 ¿Cómo se crea un zoológico y cuáles son sus objetivos?	34
2.3 Jardín Zoológico Payo Obispo	40
2.4 Problemáticas actuales del zoológico	43
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL JARDÍN ZOOLOGICO PAYO OBISPO	53
3.1 Modelos de evaluación de la calidad de los servicios.....	53
3.2 Estrategia metodológica	57
3.2.1 Ente de estudio	57
3.2.2 Población objetivo	61
3.2.3 Explicación y aplicación de la estrategia metodológica	62
3.3 Evaluación de la calidad de los servicios del Jardín Zoológico de Payo Obispo, desde la perspectiva ciudadana	66
3.3.1 Dimensión: empatía.....	69
3.3.2 Dimensión: fiabilidad.....	71
3.3.3 Dimensión: seguridad	75
3.3.4 Dimensión: capacidad de respuesta.....	75
3.3.5 Dimensión: elementos tangibles.....	78
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	83
ANEXOS.....	84
REFERENCIAS.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades del zoológico.....	84
---	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Baño de mujeres.....	48
Figura 2.- Caminos cerrados al público.....	48
Figura 3.- Señalización de Biouniverzoo.....	48
Figura 4.- Lanchitas para paseo en el lago.....	49
Figura 5. Actividades programadas.....	49
Figura 6. Comentario positivo	50
Figura 7. Comentario sugerencia	50
Figura 8. Comentario discriminacion.....	51
Figura 9. Comentario sobre la falta de mantenimiento y animales	51
Figura 10. Comentario edificios maltratados	51
Figura 11. Comentario sobre las pésimas condiciones del zoo.....	52
Figura 12. Hoja uno de la encuesta.....	64
Figura 13. Hoja dos de la encuesta.....	65
Figura 14. Hoja tres de la encuesta	66
Figura 15. Veces que ha visitado el zoológico.....	68
Figura 16. ¿Cuándo fue la última vez que visito este zoológico?.....	68
Figura 17. ¿De qué manera conoció el zoológico?.....	69
Figura 18.a. Personas que han visitado el Facebook	70
Figura 18.b. Personas que no visitaron el Facebook.....	70
Figura 19. Motivo por el que acude al zoológico	71
Figura 20. Motivo por el que acude al zoológico.....	72
Figura 21. Expectativas del zoológico.	72
Figura 22. Hasta qué punto considera que este zoológico cumple sus objetivos.....	73
Figura 23. Cuántos recomendarían la visita del lugar	74
Figura 24.a. Personas que usaron algún servicio	76
Figura 24.b. Tiempo que esperaron para hacer uso del servicio.....	77
Figura 25. Áreas cerradas	78

Figura 26. Aspectos más importantes por mejorar según los usuarios.....	79
Figura 27. Entrada del baño de mujeres	92
Figura 28. Lavabos y espejo sucios.....	92
Figura 29. Baño en malas condiciones.	92
Figura 30. Camino al lago, cerrado.....	93
Figura 31. Zonas con cintas de precaución.....	93
Figura 32. Carrito de granizados, cerrado.....	94
Figura 33. Estación del tren cerrada.....	94
Figura 34. Banca sin pintura.....	94

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general medir la calidad del servicio que brinda el Jardín Zoológico Payo Obispo a través de la opinión de los usuarios. Para cumplir con lo mencionado, se realizará un análisis de las teorías de la administración pública que sustentan la evaluación de la calidad de los servicios y los métodos de medición, haciendo énfasis en la teoría de la nueva gerencia pública.

Seguidamente se dará la definición de evaluación, servicios públicos y calidad para poder llegar a la definición final de calidad de los servicios públicos. Cabe mencionar que solo es posible mejorar lo que se evalúa y por eso la importancia de determinar si el zoológico de la ciudad de Chetumal cuenta con servicios de calidad. Para resolver lo anterior se aplicarán cuestionarios de forma aleatoria a los usuarios, basados en el modelo SERVQUAL planteado por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuyo propósito es mejorar la calidad del servicio ofrecida por una organización, dicho cuestionario evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

De dicha forma se podrá evaluar la calidad de acuerdo a las expectativas de los usuarios, ya que la pregunta principal de la investigación es saber ¿cuál es la perspectiva de los ciudadanos respecto a la calidad del servicio otorgado por el Jardín Zoológico Payo Obispo de la ciudad de Chetumal? para poder comprobar la hipótesis de que el servicio del Jardín zoológico Payo Obispo no cumple con los elementos de calidad señalados por Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988) y debido a esto, no le permite ser atractivo para la población chetumaleña y de visita.

INTRODUCCION

La administración pública ha sido puesta en práctica e investigada desde diferentes modelos que toma como guía para poder funcionar a través de organizaciones encargadas de prestar los diferentes servicios y bienes públicos a la ciudadanía para satisfacer sus constantes necesidades. En un principio los modelos que surgieron para su estudio se enfocaban en la especialización y sistematización del trabajo, luego surgieron elementos humanistas y sobre los factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de los trabajadores.

Surge también la teoría burocrática que fue la más aceptada y la que más ha perdurado en nuestra administración pública y finalmente surge la nueva gerencia pública que sugiere la introducción de nuevos elementos del sector privado a las administraciones públicas como lo es la evaluación del servicio que ofrecen, esto con el fin de involucrarse más con la ciudadanía que denomina como usuario y así conocer su opinión sobre la calidad del servicio que se le brinda.

La presente investigación tiene como finalidad evaluar la calidad del servicio que brinda el jardín zoológico payo obispo de la ciudad de Chetumal basándose en el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) con el fin de determinar si dicho zoológico cumple con los elementos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles que plantean estos autores. Para resolver lo anterior, la investigación estará dividida en tres capítulos.

El primer capítulo estará dividido en cuatro apartados. En el primero se definirá a la administración pública, en el siguiente se mencionarán las teorías que estudian dicha administración y los elementos que a lo largo del tiempo han ido surgiendo como aportaciones para su mejor funcionamiento. Seguidamente se describirán las características del modelo de la nueva gerencia pública haciendo énfasis en la evaluación y por último, se mencionara la definición de los servicios públicos y se hará mención de los modelos que existen sobre la medición y la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

El segundo capítulo estará dividido en tres apartados en los cuales se describirá el funcionamiento y las problemáticas actuales del zoológico payo obispo. El primer apartado hará

una mención histórica del surgimiento y creación de los primeros zoológicos en el mundo y en el contexto mexicano, seguidamente se explicarán los lineamientos y requerimientos para la creación de un zoológico y de igual forma se mencionará la historia de creación del zoológico. Finalmente se hará mención de las problemáticas en cuanto a su funcionamiento y estructura física con base en las visitas realizadas.

El último parte de las visitas de observación realizadas al zoológico y tiene como objetivo saber si existe calidad en los servicios que brinda, a través de la perspectiva ciudadana por medio de la aplicación de encuestas a los usuarios del servicio. El capítulo se dividirá en tres apartados. El primero describirá los diferentes modelos de evaluación de los servicios enfocados en la medición de la calidad haciendo énfasis en el modelo SERVQUAL. En el siguiente se describirá al ente de estudio que es el zoológico y la estrategia metodológica que se utiliza para la investigación que será de tipo cualitativa y cuantitativa mediante la aplicación de encuestas y el procesamiento de los datos y por último se dará a conocer el análisis, los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación.

CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ELEMENTOS TEÓRICOS QUE PERMITEN LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

El objetivo de este capítulo es señalar las teorías de la administración pública que aporten elementos que permitan evaluar los servicios públicos. Para cumplir con lo anterior, el capítulo estará dividido en cuatro apartados. En el primero se definirá a la administración pública, en el siguiente se mencionarán las teorías que estudian dicha administración. Seguidamente se describirán las características del modelo de la nueva gerencia pública haciendo énfasis en la evaluación, por último, se definirán los servicios públicos y se hará mención de los modelos de medición y evaluación de la calidad de los servicios públicos.

1.1 ¿Qué es la administración pública?

El autor Juan Bautista Bonnin, demostró en 1808 que la administración es una ciencia y la definió como una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y dirige al bien tanto a los seres organizados como a las cosas. Debido a que es una ciencia tiene su propia doctrina determinada por los objetos que contiene, como establecimiento social tiene elementos legislativos designados por la naturaleza de las cosas cuyo arreglo le corresponde. La administración según Bonnin es instituida para cuidar a las personas y sus bienes en las relaciones públicas haciéndolos concurrir a la común utilidad y es entendida como el gobierno de la sociedad. Su atribución propia es la ejecución de las leyes que son de interés general (Bautista, 1982, p. 479 y 480).

La administración de acuerdo al autor, es la consecuencia del estado social del hombre, pues en el momento que existe un acuerdo social entre estos, existe ya la administración, por ello, la ciencia de la administración pública surge como una necesidad social y tiene como propósito un nuevo espacio público en el que la sociedad, vista como un todo, se vincula con

sus partes individuales. Es la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, así como de los medios de conservación de esas relaciones por la acción de las leyes (Bautista, 1982, p. 481).

De acuerdo con Flores (1982), Bonnin podría considerarse como el primer pensador que teoriza sobre los hechos administrativos con el propósito de crear una ciencia administrativa, usando como método la busca de sus elementos, establecer sus principios y relaciones, sus límites y divisiones. Todo esto a partir de que Bonnin ve el desarrollo de la sociedad capitalista que se desenvuelve en la producción y el consumo y por el avance de otras disciplinas relacionadas con lo gubernamental (p. 549).

La administración pública consiste en la actividad del Estado, muchos son los autores que aportaron a esta definición. En Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz van Stein a la actividad del Estado; en tanto que los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al Estado como constructor (Guerrero, 1997. p.23).

Se entiende que la principal característica de la administración pública es la actividad que el Estado realiza y dicha actividad tiene como objetivo a la sociedad que es por quien labora y se desarrolla. La administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación en el desenvolvimiento de la sociedad.

Relacionado a lo anterior, el concepto de interés público se hace fundamental para entender la naturaleza de la administración. Esto debido a que, del conjunto de los intereses de cada persona, establece la unión de los individuos, esos intereses deben estar garantizados y reproducidos por la administración, ya que tiene como objetivo mantener las relaciones sociales cuando exista el interés público o la suma de los intereses particulares (Flores, 1982, p. 551).

Bonnin se basa en cuatro principios fundamentales para la creación del concepto de administración. El primero es que dicha administración surge con la asociación o comunidad, la segunda es que la conservación de esa asociación es el objetivo de la administración, el siguiente es que la administración es el gobierno de la comunidad y el último principio es que la acción social es su carácter, y su atribución, la ejecución de las leyes de carácter general (Flores, 1982, p. 553).

El primer principio tiene una connotación histórica en la medida de que solo a partir de cierta madurez de las estructuras sociales es posible el desarrollo de la administración. Esto en el sentido de que las dependencias sociales son el principio de la administración debido a que su objeto es conservar el conjunto de las relaciones individuales en cuanto a interés público. Es

decir, que la suma de las necesidades individuales contribuye a formar las necesidades comunes de la sociedad, como indica en el segundo de sus principios.

El siguiente principio habla de la organización administrativa que es la consecuencia de las actividades que el hombre practica y de sus relaciones sociales de producción, así la administración corresponde a estados del desarrollo humano o al modo de producción de bienes y servicios. En tanto que el último principio se refiere a la acción administrativa que consiste en conciliar el interés privado con el público en donde influyen cuestiones de moral y ética que Bonnin denomina como moral administrativa y que tendrá a la ley como principio fundamental.

En sus cometidos, la administración pública relaciona a la comunidad con los individuos, además de todo aquello que tiene que ver con su vida, goces y actividades. A ella corresponde atender las necesidades públicas, por lo que tiene una índole propiamente pública (Guerrero, 1997, p. 40).

Guerrero (1997) menciona que la administración pública, en un sentido amplio puede entenderse como la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder, y en un sentido estricto se entiende como la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad (p. 26).

La administración pública es más que una técnica y dirección eficientes, se interesa principalmente por los problemas de la sociedad. La asociación de voluntades para la solución de un problema en común es la que forja los fundamentos de la administración pública. Esta es un instrumento del gobierno y una servidora de la comunidad. La administración pública, desde el principio hasta el final, tiene relación con los problemas sociales y económicos concretos, tales como la salud, obras públicas, planeación regional y todos aquellos campos relacionados con la actividad gubernamental, es decir, tiene total relación con la prestación y la calidad de los servicios públicos que la sociedad demanda y que el Estado debe satisfacer (Guerrero, 1997, p. 41).

Por otra parte, es importante mencionar que la actividad del Estado, entendida como administración pública, puede clasificarse en dos grandes tipos: las actividades funcionales y las actividades institucionales. Las primeras son las que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública; en tanto que las actividades institucionales son aquellas cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo (Guerrero, 1997. p. 34).

Para la Ciencia de la Administración, administrar significa el desempeño de las actividades funcionales y las actividades institucionales de la administración pública dentro de la misma entidad. Asimismo, implica al qué y al cómo de su acción: los aspectos sustantivos de la actividad y los procesos de gestión mediante los cuales se despachan los negocios públicos, los cuales se consideran vinculados dentro del mismo espacio organizativo, independientemente de su grado de trabazón interior (Guerrero,1997, p. 98).

1.2 ¿Qué teorías explican la administración pública?

En seguida se hablará sobre las teorías que surgen para dar explicación a la administración pública, estas teorías primeramente se enfocan en lo científico y seguidamente surge el enfoque clásico para complementarlo. En un principio la teoría se basaba en las tareas eficientes por medio de la especialización de las mismas y a lo largo del tiempo el énfasis fue cambiando a la estructura de la organización, las personas, el ambiente y por último en la tecnología y la innovación.

Después de la revolución industrial y ante la necesidad de sustituir al hombre por máquinas para hacer eficiente la producción, surge la ciencia de la administración, que para concretarse como tal, debía poder tener bases en leyes o principios. Frederick Winslow Taylor, en 1911 con la publicación de su obra principios de la administración científica, propone un estudio sistemático sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo para aumentar la productividad.

La obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo xx, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo XIX (Barba, 2015, p. 17).

Taylor pretende acabar con los problemas relacionados con el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las máquinas, la lentitud de los obreros por condiciones como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores. Para este autor, estos problemas son ocasionados por el uso de métodos empíricos y por lo tanto la administración científica sustenta la idea de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir de

ellos reglas, leyes y fórmulas que sirvieran como una guía diaria a los trabajadores (Barba, 2015).

Los resultados de sus estudios se presentan en forma de principios de administración que orientan el trabajo y donde la dirección asume otras obligaciones, estos se agrupan en cuatro categorías: Primero desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos. Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, tercero: Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican y por último distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros (Álvarez, 2010).

El objetivo de lo antes mencionado era la racionalización de los métodos de producción, para lograr mayor rendimiento: más producción, mejor aprovechamiento de los esfuerzos y menores costos. El principal propósito consistía en que el empleador guiara por medio de la supervisión al empleado para lograr la eficiencia. Para Taylor lo importante era conseguir la máxima prosperidad del patrón y del empleado.

Por otra parte, mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración con el autor Henry Fayol. La teoría clásica, a diferencia de la científica mencionada anteriormente, se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Fayol expuso su teoría de la administración en su obra *Administración Industrial y General*, en 1926. En este libro estructuró su teoría en cinco puntos, primero, presentó las seis funciones básicas de la empresa, segundo, aclaró lo que son las funciones administrativas y definió el concepto de administración, en tercer lugar, demostró mediante la proporcionalidad de las funciones administrativas, que la jerarquía se reparte por toda la empresa y que no son privativas de la alta gerencia, en cuarto, diferenció los conceptos entre administración y organización y por último estableció los principios generales de la administración.

Este autor pensaba que toda empresa puede dividirse en seis grupos de funciones, las cuales son: técnicas, referidas a la producción de bienes y servicios de la empresa, comerciales de compra, venta o intercambio, financieras relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales, seguridad de protección y preservación de los bienes y las personas, contables en cuanto a inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. Y por último las funciones

administrativas de coordinan y sincronizan de las demás funciones y están siempre por encima de ellas (Chiavenato, 2004).

A partir de lo anterior, Fayol construye el proceso administrativo para estar presente en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Define a la administración como planear: para visualizar el futuro y trazar el programa de acción, organizar para construir las estructuras material y social de la empresa, dirigir para guiar y orientar al personal, coordinar para poder enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos y por último controlar para verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas y ordenes establecidas.

Para la ciencia de la administración planteada por Taylor, esta, debería estar basada en leyes o principios. Pero Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos y apartándose de la idea de las leyes y principios como algo estricto, por el contrario, el pretende que esos principios puedan ser adaptables a cualquier circunstancia que requiera la organización y crea los catorce principios generales de la administración. Esos principios son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas
3. disciplina: depende de la obediencia, dedicación, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Principio de autoridad única.
5. Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan los mismos objetivos.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización (Chiavenato, 2004).

La teoría clásica se caracterizó porque tenía un enfoque normativo y prescriptivo, es decir, determinaba cuáles elementos de la administración y cuáles principios generales debía seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, en la principal razón de la teoría clásica.

Para seguir con el estudio de las organizaciones y la administración surge el enfoque neoclásico, que es la regeneración de la teoría clásica actualizada y enfocada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones. El enfoque neoclásico identifica las funciones de los administradores y, deduce de ellas los principios fundamentales para la administración.

Los principales autores neoclásicos son Peter F, Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C, Davis, Louis Allen y Harold Koontz, no hubo una escuela definida, en cambio surgió un movimiento. Algunos autores la denominan también escuela operacional, la escuela del proceso administrativo o, incluso, enfoque universalista de la administración (Jaramillo, 2011).

Entre las principales características de la teoría neoclásica se encuentra el énfasis en la práctica de la administración. La teoría se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración. Esta teoría es una reafirmación relativa de los postulados clásicos debido a que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en el lugar preciso, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época en que vivían, para darle una configuración más amplia y flexible.

El enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización. También hace énfasis en los principios generales de la administración por lo que los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo

de sus funciones, definiendo la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

La teoría neoclásica hace énfasis en los objetivos y en los resultados. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Aunque los métodos y la racionalización del trabajo fueron la bandera de la administración científica, y la de la teoría clásica fueron los principios generales de la administración, la teoría neoclásica sólo los considera medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados. Hay una decidida orientación hacia los objetivos y los resultados.

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy (Jaramillo, 2011, pp. 2-8).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y según la teoría neoclásica, la división del trabajo es la base fundamental de la organización, por lo tanto, a medida que una organización crece, tiende a diferenciarse y a especializarse cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional. La teoría Toma a la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos.

Lo siguiente de lo que se hablará es del modelo burocrático propuesto por Max Weber. La teoría tuvo su origen debido a la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad aumentaban progresivamente. Se requería un modelo de organización racional, que abarcara las variables involucradas y también el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a fábricas, si no a todas las áreas y formas de actividades de las empresas y por supuesto a la administración pública y sus organizaciones.

Weber concebía a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de

manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente (Petrella, 2007).

El modelo burocrático pretende la organización eficiente por excelencia, llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión de las empresas. Es diseñada científicamente para funcionar con exactitud, para lograr los fines, para los cuales fue creada, y necesita detallar y precisar por anticipado como deben hacerse las cosas para obtener buenos resultados y así cumplir con los objetivos de la organización. De acuerdo con Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

- División del trabajo: Las actividades son desmembradas en tareas simples, cada puesto tiene definida las responsabilidades y la delegación de autoridad.
- Jerarquía de la autoridad: Se estructura la organización; cada puesto jerárquico tiene responsabilidades y deberes específicos, así como privilegios. Ningún cargo queda sin control o supervisión
- Racionalidad: Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales que les permite alcanzar un desempeño adecuado. Las promociones se obtienen y se otorgan por desempeño y capacitación de excelencia técnica, como el grado de adecuación del potencial del empleado en términos de educación, entrenamiento, conocimiento y habilidad para realizar determinada actividad, y no en méritos particulares y arbitrarios.
- Compromiso profesional: Los administradores trabajan por salarios fijos pues no son propietarios de los negocios que administran, tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin.
- Reglas y Normas: Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplinas y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes, regulando la conducta de quien ocupa cada cargo. Estas normas facilitan la evaluación rápida del desempeño de cada participante.
- Registros escritos: Con el fin de mantener la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción este método cuenta con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización, en otras palabras, se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización

- Impersonalidad: Las reglas y los procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial, lo cual no le permite al superior basarse en consideraciones personales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones (Petrella, 2007).

La teoría Weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización, en cuanto al énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto que es el bien o servicio entregado, como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad.

Hasta esta teoría los autores ya habían entendido que lo más importante para la organización era el ser humano, que podía realizar de forma correcta sus actividades establecidas y supervisadas por alguien más especializado y de mayor jerarquía. De la mano del modelo burocrático surge la teoría estructuralista cuyos principales exponentes son Etzioni, Blau y Scout, Udy y Pugh, Hickson y Hinings. La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones a las que concibe como unidades sociales.

En esta teoría se entiende a la burocracia como un tipo específico de organización denominado formal, que constituyen una forma de agrupamiento social, creado con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Estas organizaciones formales se caracterizan por tener normas, reglamentos y estructuras jerárquicas, que rigen las relaciones entre sus miembros lo que permite reducir las diferencias individuales entre las personas y obtener ventajas de los beneficios de la especialización y facilitar el proceso de decisión.

La teoría estructuralista surge debido a la oposición surgida entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas. La necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúa con muchos grupos sociales y la influencia del estructuralismo en las ciencias sociales, que trajo nuevos conceptos para el estudio de las organizaciones sociales. Según los estructuralistas, la sociedad industrial moderna para la época era una sociedad de organizaciones, de las cuales, depende el hombre para nacer, vivir y morir. Esas organizaciones están muy diferenciadas y exigen de sus participantes determinadas características de personalidad que permiten la participación simultánea de las personas en varias organizaciones en las cuales varían los roles desempeñados (Trejo, 2008).

La teoría estructuralista pretende conciliar la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, valiéndose de la teoría de la burocracia. El análisis de las organizaciones, desde el punto de vista estructuralista, parte de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente

los fundamentos de las tres teorías mencionadas. Ese enfoque múltiple utilizado por la teoría estructuralista abarca: La organización formal y la informal, las recompensas salariales y materiales, así como las sociales y las simbólicas los diferentes enfoques de la organización, los diversos niveles jerárquicos de la organización la diversidad de organizaciones y el análisis intraorganizacional y el interorganizacional (Chiavenato, 2004).

El estructuralismo ya no se concentra en el individuo como en la teoría clásica, ni en el grupo, como más adelante se explicará en la teoría de las relaciones humanas, sino en la estructura de la organización como un todo. En este contexto, la teoría estructuralista ya no se interesa en la manera como el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social cuya estructura debe estudiarse en sí misma.

En cuanto a la teoría de las relaciones humanas, mencionada anteriormente para hacer contraste con el modelo burocrático, promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea por parte de la administración científica y en la estructura organizacional por parte de la teoría clásica de la administración, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta y sus principales autores fueron Elton Mayo, John Dewey y Kurt Lewin. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente en el análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo y en la adaptación del trabajo al trabajador (Chiavenato, 1999).

La teoría de las relaciones humanas plantea que, en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Entre los estudios que se hicieron dentro de este enfoque humanista, se demostró la importancia de los grupos informales dentro de la organización, así como la importancia de la motivación de los empleados para que realicen sus actividades eficientemente. Se comprobó

que para los empleados podía llegar a ser más importante la motivación y el reconocimiento de su trabajo, que un incentivo económico. Esta teoría demostraba que el hombre no debería ser tratado como una máquina, debería poder sentirse parte de la organización y de un grupo social que le permitiera obtener las condiciones emocionales y materiales para desarrollar su trabajo.

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta. Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son: Maslow, con su jerarquía de las necesidades, Herzberg, con la de los dos factores. McGregor, con su teoría X y Y, Likert, con sus sistemas administrativos, y Barnard con su teoría de la cooperación.

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas. El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (Dailey, 2012).

La teoría del comportamiento organizacional tiene como metas, describir el modo en que se conducen las personas, comprender porque las personas se comportan como lo hacen, predecir la conducta futura de los empleados y controlar al menos parcialmente las actividades humanas (Chiavenato, 2004).

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el hombre, organización y ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización (Gaynor, 2003).

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El D.O. intenta que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Debe armonizar al menos tres elementos: 1) los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve, como adecuación a leyes y reglamentos y opinión pública y, 3)

Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización. El desarrollo organizacional puede darse mediante 12 etapas según el autor Gaynor (2003):

1. Decidir que se buscará el cambio a través del D.O.
2. Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa
3. Determinar que modelo se va a utilizar.
4. Recolección de datos
5. Evaluación de cultura de la empresa
6. Reconocimiento de problemas
7. Planeamiento de acciones y soluciones
8. Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
9. Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
10. Desarrollo inter grupal
11. Educación y seguimiento
12. Evaluación de resultados

La siguiente teoría por explicar, es la de los sistemas, desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy quien causó, por el carácter multidisciplinario de su aplicación, un profundo impacto en las diversas disciplinas. En la administración, la teoría de sistemas produce una nueva concepción y un nuevo modelo. Esta teoría parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "todo" están estrictamente relacionadas, de una manera que no es determinística sino probabilística.

La teoría de sistemas concibe al sistema como el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo: se opera sobre datos, energía o materia, para proveer de información, energía o materia. Los sistemas pueden clasificarse por su complejidad en simples, descriptivos y complejos. Por su naturaleza se clasifican en: determinísticos y probabilísticos, aunque puede haber combinaciones entre las dos categorías (Marcelo, 1998).

La teoría de sistemas aplica conceptos como entrada o insumo (input), salida o producto (output), caja negra (black box), retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión), entropía (pérdida de energía) e informática (automatización de la información). La aplicación multidisciplinaria de conceptos y el énfasis en la comunicación caracterizan a dicho modelo administrativo. La aplicación de instrumentos de la teoría de sistemas en la administración es el beneficio más reconocido de dicha teoría. La carencia

de investigaciones sobre la aplicación práctica de la administración por sistemas, impide evaluar los resultados de dicha teoría (Marcelo, 1998).

Seguido de la teoría de los sistemas, surge la teoría de la contingencia, la cual señala como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación.

La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. La teoría de la contingencia señala que la mejor estructura para una organización depende de tres factores: tecnología, tamaño de la organización y ambiente.

Por otra parte, la teoría de la X y Y, propuesta por Raymond A. Katzell, se enfoca en el estudio de seis variables que afectan a la organización: tamaño de la organización, grado de interacción entre los miembros, personalidad de estos, congruencia de metas individuales y organizacionales, técnica usada en las decisiones y eficiencia del sistema (Velázquez, 200).

Hasta ahora las teorías que se han mencionado anteriormente han demostrado como las organizaciones van evolucionando con el tiempo y con esto es necesario que surjan soluciones a los problemas que eso implica. En un principio se pensaba que lo más importante para hacer eficiente a una organización era el trabajo riguroso y especializado. Las siguientes teorías decidieron que lo más importante para que la organización cumpla con sus objetivos es el hombre que en ella trabaja, y que no importaba que tan rigurosas fueran los mecanismos, los trabajadores responderían mejor si se identificaban con su organización y se sentían parte de ella.

Después se pensaba que lo importante para que la organización sea eficiente era el ambiente que esta pudiera transmitir y de cómo la organización podría ser capaz de enfrentar nuevos cambios, como el caso de la tecnología, si fuera necesario. Ahora bien, es importante mencionar que existe una teoría que no solo incluye elementos que les permiten a las organizaciones privadas ser eficientes, sino que también incluye a la parte pública para lograr su eficiencia. Cabe recordar que ese es el fin de la administración, generar, a través del Estado, los recursos y bienes necesarios para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

1.3 El modelo de la Nueva Gestión Pública

Anteriormente se hablaba de modelos que permitían que las organizaciones sean eficientes. Entendidas las organizaciones como dos o más personas que trabajan en conjunto para conseguir objetivos específicos en un espacio delimitado. Es decir, en las teorías mencionadas antes se hablaba de los elementos organizacionales basados en principios que, según las necesidades de la organización, la hacían funcionar. En este nuevo modelo de la gestión, es la administración pública el principal objetivo, pues se pretende que las organizaciones públicas puedan ser eficientes tomando en cuenta elementos que hacen funcionar a las organizaciones privadas.

Los rasgos generales de la nueva gestión pública, que denota una filosofía gerencial dominante en la agenda de la administración pública, tienen su origen en Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para después extenderse hacia Canadá, Estados Unidos de América y varios países más. En los tres primeros países se le conoce como el modelo *Whitehall*, por conjuntar a naciones que propagan la cultura anglosajona.

La nueva gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. Por consiguiente, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés, están basados en tal modelo de mercado (Guerrero, 2001).

Tradicionalmente la gestión ha consistido en la aplicación del análisis de sistemas a la empresa, toda vez que dicho examen se aplica por igual al sector privado y al público. Pero ahora, a diferencia de antaño, el *management* público o gerencia pública, está basado en la aplicación del *marketing* al sector público pues la administración pública es normativa y porta la idea del bien público (Guerrero, 2001).

La administración pública se basa en la ética y busca la satisfacción del interés común, en tanto que el marketing busca satisfacer el bienestar individual, es oportunista y se basa en la novedad. La administración pública representa la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está atento al mercado en un momento determinado de su funcionamiento y tiene objetivos a corto plazo. La primera se basa en la lógica política y la segunda, en la lógica económica.

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como *New Public Management* (NPM), aunque se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan diversas como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina (López, s.f.).

De este modo, la nueva generación de reformas prioriza una serie de transformaciones hacia adentro del Estado, según lo planteado por Oszlak (1999), apoyadas cada vez más en las ideas básicas provenientes de las ciencias de gestión o del management cuya legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público encuentra sustento en la experiencia exitosa acumulada en el sector privado durante las últimas décadas. El énfasis puesto por la nueva gerencia pública en la incorporación de las herramientas de gestión empresarial tiene su justificación central en la necesidad de recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados del ámbito privado.

En efecto, la mayor parte de las tecnologías sugeridas aparecen como respuestas creadas y desarrolladas por el sector privado frente a las exigencias del mercado, y obedecen a preocupaciones tales como la tasa de rentabilidad, la obtención de resultados, los costos, las inversiones, el grado de competitividad, la orientación al cliente y la preocupación por la eficiencia, en tanto criterios que empresarios y gerentes deben constantemente promover y desarrollar para asegurar la adaptación de sus organizaciones a los entornos cada vez más competitivos. Dadas estas características, para el management privado resulta prioritario el uso de técnicas mayoritariamente inclinadas hacia el cálculo, la cuantificación y la elaboración de indicadores (López, s.f.).

El objetivo de esta nueva forma de actuar es la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Para ello, compite o colabora con el sector privado, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando, además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales y a una mayor autonomía en la gestión (García, 2007).

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo

ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que favorezcan la participación ciudadana (García, 2007).

Por otra parte, y respecto a las técnicas privadas que son importadas a la administración, se dividen en dos tipos: técnicas referidas a la dirección, y técnicas referidas al control y medición de los resultados, que es en lo que se enfocara más adelante. Es importante resaltar que el hecho de diferenciarlas no supone que se consideren técnicas aisladas, sino interrelacionadas entre si.

En la nueva gestión pública se aboga por distinguir las decisiones relacionadas con la oferta de los servicios públicos de las decisiones relacionadas con la forma de gestionarlos e incluso de producirlos. De acuerdo con García (2007) esto exige la utilización de técnicas directivas desarrolladas que permitan tomas de decisiones precisas. Inicialmente se comenzó con la gestión por objetivos, pero en la actualidad es la dirección estratégica la técnica seleccionada para satisfacer plenamente dichas necesidades.

Ese nuevo sistema de dirección exige la elaboración de la estrategia o plan estratégico, donde se recoge la misión o propósito de la organización concretándola en las metas generales u objetivos a largo plazo necesarios para su consecución, así como el plazo marcado para alcanzarlos ; y la planificación y programación anual, o plan operativo, con una fuerte vinculación al proceso de elaboración del presupuesto, que concreta las líneas de actuación a corto plazo cuya responsabilidad es del gestor público

Las técnicas directivas a las que se refiere están muy vinculadas a los procesos de control y medición de los resultados, con el fin de detectar si existen diferencias entre los objetivos planificados y los conseguidos, así como sus causas, lo que facilitaría iniciar acciones correctoras para la solución de los mismos y, por otro lado, las mejores prácticas para aprender de ellas.

La Nueva Gestión Pública (NGP) es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido desarrollado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda (Schröder, s.f.).

El modelo que se propone es un modelo posburocrático que parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes, tratando de mejorar las operaciones gubernamentales en Estados Unidos de América, aceptan explícitamente que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública (Guerrero, 2001).

Lo que ahora se pretende es incluir a la sociedad para que se sienta parte del nuevo cambio en la administración pública, este nuevo modelo requiere que los procedimientos utilizados en el ámbito privado sean entendidos y aceptados por la parte pública para ser eficiente y también eficaz. Las organizaciones públicas se han quedado atrapadas en el modelo burocrático, que, si bien en su momento surgió para hacer más eficientes a las organizaciones, con sus manuales y su especialización, ahora se ha convertido en una práctica obsoleta para las administraciones actuales.

En este sentido, se proponen cinco conceptos básicos de la nueva gerencia pública que se reúnen bajo la denominación de las cinco "R": reestructuración, reingeniería, reinención, realineamiento y reconceptualización. Estos principios son denominados como los pasos que debe dar sucesivamente la nueva gerencia para reformar las organizaciones del sector público, con el propósito fundamental de incrementar su eficiencia y su eficacia, y dotar al público de servicios de mayor calidad (López, s.f).

De los puntos planteados por López, la reestructuración es el primer paso en el proceso de reforma, y hace referencia a eliminar de la organización todo lo que no contribuya con un valor agregado al servicio o producto suministrado a los usuarios, implica identificar las competencias claves de la organización y proceder a eliminar los elementos inapropiados utilizando instrumentos tales como la gerencia de calidad total y la estimación de costos sobre la base de las actividades del proceso productivo.

El siguiente es la reingeniería, que incorpora las nuevas tecnologías computarizadas para ahorrar tiempo y recursos en el ciclo productivo. Se trata de incorporar nuevos procesos y no de intentar corregir o mejorar procesos que se han vuelto obsoletos. Aunado a lo anterior, mediante la reinención se desarrolla una nueva planificación y se definen las estrategias de mercado y del servicio a ser ofrecido a los clientes.

La realineación o rediseño de la organización implica la coordinación de las estructuras de responsabilidad, presupuesto y rendición de cuentas, con las estrategias de los servicios y del mercado, que han sido decididas por la organización, tomando en consideración el entorno interno y externo. Por último, la reconceptualización se orienta a disminuir el tiempo que requiere el ciclo productivo, a efectos de aprovechar las ventajas competitivas, mediante la aplicación de los siguientes pasos: observación, orientación, toma de decisión, y paso a la acción, a los que se agrega la evaluación del impacto de la acción.

Otra autora que hace aportaciones en cuanto a las características de la nueva gerencia pública es Olías de Lima (2001) quien suma nuevos puntos que complementan los antes mencionados, y otros más relevantes para este trabajo de investigación en los que se hará

énfasis. La primera de las características que propone es la reducción del tamaño del sector público, tanto en su ámbito de influencia como en sus recursos, así como la descentralización de las organizaciones para enfatizar la importancia de otorgar mayor poder de decisión y responsabilidad a los departamentos institucionales.

Otra de las características son las jerarquías aplanadas que consiste en eliminar la sobreabundancia de los escalones jerárquicos y jefaturas inmediatas no funcionales. Seguidamente está la ruptura del monolitismo y especialización que tiene como fin crear organizaciones más pequeñas y mejor adaptadas al entorno, si bien se sabe que la burocracia se caracteriza por el exceso de trámites y la especialización del trabajo que conlleva a que una sola persona no pueda hacer más de dos funciones.

Así mismo la clientelización consiste en ver al individuo como un cliente considerando las preferencias, satisfacciones y opiniones de los servicios orientados al ciudadano, mientras que cambiar la cultura hace énfasis en cambiar la visión del empleado, en aspectos de comportamiento y responsabilidades, por lo que la responsabilidad en la nueva gestión del directivo o gerente permite que decidan qué y cómo deben hacerse las actividades, que implica la rendición de cuentas y la responsabilidad de la gestión de recursos públicos.

En cuanto a las características más sobresalientes para esta investigación, se encuentra la desburocratización y competencia que consiste en romper con métodos burocráticos y establecer lineamientos para que los ciudadanos exijan, bienes y servicios de mayor calidad, esto aunado de la evaluación, que radica en desplazar los sistemas de control tradicionales (legalidad y financiero) por la evaluación, ya que sólo se puede mejorar lo que se mide a través de distintos indicadores obteniendo resultados (Oliás de Lima, 2001, pp. 12-24).

1.4 Evaluación de la calidad de los servicios públicos

La evaluación es considerada por muchos un problema, el autor Ahumada (2001) menciona que generalmente es mal juzgada y mal aceptada por los afectados y quizá erróneamente abordada por sus ejecutores, lo que la ha llevado a ser asociada con la detección de errores o defectos o con sanciones o clasificaciones, no siempre bienvenidas a individuos, programas u organizaciones.

La palabra evaluación designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir un objeto, situación o proceso, de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio. En la vida cotidiana se valora cuando se ponderan las acciones y decisiones que tomamos y estas son consideradas formas de evaluación informal que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivas y válidas. Pero cuando se trata de evaluar servicios o actividades profesionales se debe recurrir a formas de evaluación sistemáticas que, utilizando un procedimiento científico, generen garantía de validez y fiabilidad (Cano, 2005. p. 2).

La evaluación permite valorar y medir desde la perspectiva cualitativa, cuantitativa y de manera gradual y sistemática identificar los alcances, logros, obstáculos y limitaciones que se presentan en alguna organización o programa, así también; proponer acciones correctivas para modificar, reestructurar y reorientar los rumbos del propio proceso. Mediante la evaluación se pretenden determinar los cambios que se deben buscar y por qué, cómo y en qué medida se producen los cambios deseados, el grado en que se alcanzan los objetivos que se han propuesto, la necesidad de modificar las acciones propuestas, la eficacia del programa o proyecto y en qué forma se deberá de modificar si es que lo requiere.

Aunado a lo anterior, y con respecto al proceso evaluativo en una organización, Ahumada (2001) señala que un proceso de evaluación debe contar con un programa de ejecución que organice adecuadamente las diferentes tareas relacionadas con las etapas principales: la descripción del estado actual con el fin de buscar y compilar los datos aplicando los métodos y las técnicas adecuadas, el análisis crítico de ese estado, de tal forma que se emita un diagnóstico de las condiciones en que se encuentra lo que se pretende evaluar con el fin de determinar si ha ocurrido algún cambio de acuerdo con lo que estaba establecido y en qué dirección. Y finalmente la etapa de proposiciones en la cual se recomiendan los cambios según las estrategias que se trazan sobre la base de las decisiones que se toman en la etapa anterior.

Ahora bien, al hablar de evaluación de la calidad de los servicios, cabe mencionar que la información obtenida de ésta procederá, en sintonía con lo considerado en un análisis de los indicadores de calidad que previamente sean establecidos, para el caso de esta investigación se toma como referencia el modelo SERVQUAL planteado por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, para luego identificar los factores causantes de la mala calidad y, en consecuencia, proceder a su corrección y mejoramiento. En este proceso de evaluación no puede ser olvidada la posición del ciudadano para poder aplicar el principio de participación, por cuanto los resultados obtenidos deberán ser acordes con las expectativas de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Batalla (2003) afirma que la evaluación se compone de cuatro factores fundamentales:

- Diagnóstico de la situación del servicio
- Participación ciudadana con el traslado de su percepción del servicio
- Análisis de los resultados obtenidos
- Corrección de errores y deficiencias

La evaluación es un instrumento que permite a la administración pública la información fundamental para propiciar la mejora de su funcionamiento y así mismo la rendición de cuentas. De la misma forma que en el sector privado se cuenta con métodos e indicadores para evaluar, en el sector público es necesario definir instrumentos que permitan medir la calidad, eficiencia y eficacia para poder comprobar, hasta que punto, los programas que se ejecutan y los servicios que se brindan cumplen con los objetivos planteados.

De acuerdo con la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2009) existen tres niveles para el análisis de la calidad en el ámbito de la gestión pública, que son importantes mencionar ya que lo que se pretende es la evaluación de la calidad de los servicios del zoológico de Chetumal, a continuación, se explicaran los tres niveles antes mencionados:

- El primer nivel se refiere a la Macro-calidad, que relaciona al Estado y la sociedad civil, es decir, al servicio público y a la ciudadanía. En este nivel, el fin de la evaluación es garantizar la calidad de la democracia, así como la eficacia y legitimidad de la acción pública.
- El siguiente nivel, que es el indicado para este trabajo de investigación, es el de la Meso-calidad, que se refiere a la relación entre quienes producen y gestionan el servicio y quienes lo reciben y utilizan. La evaluación indaga en este sentido el grado de satisfacción de los ciudadanos, con el fin de contribuir a la mejora del servicio.
- El último de los niveles es el de la Micro-calidad, que se refiere a las relaciones internas de la organización entre estructuras, personas y procesos, y funge como un diagnóstico de la gestión para mejorar el funcionamiento del servicio.

Se puede afirmar que la calidad se ha convertido en un factor prioritario dentro del campo de la gestión pública aunado de la satisfacción de los ciudadanos dentro de una nueva cultura de excelencia, con evidentes repercusiones respecto a la organización, a los procedimientos y a las actividades de unidades y servicios públicos. Esto debido a que en la actualidad la ciudadanía se ha vuelto más exigente y menos conformista en cuanto a los

servicios y productos que recibe, por lo tanto, la calidad supone responder de forma regular y continua a las necesidades y a las expectativas de los ciudadanos (Batalla, 2003).

La calidad de los servicios públicos en México tiene reconocimiento constitucional, de acuerdo al Artículo 26 de la Constitución Política donde se menciona al Ejecutivo Federal quien se encarga del establecimiento de un sistema de evaluación y compensación de la calidad de las políticas públicas. Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, ordena la organización y coordinación del desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la administración pública federal a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa.

Por su parte, el Artículo número 9 de la Ley de Planeación, indica que la planeación y la acción del Estado deben ser equitativos, integrales y sustentables. Para ello, el Ejecutivo Federal establece el sistema de evaluación y compensación por el desempeño para medir los avances de las dependencias de la administración pública; así como un sistema para compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos. En el mismo sentido, la Secretaría de la Función Pública (SFP) es la entidad a cargo de los servicios públicos en cuanto a su calidad, siendo la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública el órgano de apoyo para su mejor efectividad (Organización de los Estados Americanos, 2012).

La Real Academia Española define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar algo a través de ella. En este sentido, calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios de un servicio, en características medibles pues solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

De igual forma, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto. El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Se puede decir entonces, que un servicio de calidad es aquel que cumple con las expectativas de quien lo consume, es decir, que el cliente haya quedado satisfecho con el servicio que recibió (Duque, 2005)

El modelo SERVQUAL del que se habló anteriormente, es de la escuela americana y es precisamente el método utilizado como guía para esta investigación debido a que fue el más adecuado a emplear con los usuarios del Zoológico de Chetumal. Este modelo parte del

paradigma de la desconfirmación para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. En este modelo se identifican cinco elementos que determinan la calidad de un servicio que, de acuerdo con Duque (2005) a continuación se enlistaran:

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes ya que agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.

2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).

4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.

5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Queda claro la importancia de que la administración pública sea eficiente y eficaz para que pueda brindar servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos pues ese es su fin. A través del tiempo, la administración ha sufrido cambios y ha evolucionado tratando de adecuarse a los tiempos y situaciones. También es importante hablar de los servicios públicos que se ofrecen y de la evaluación que estos deben tener para poder escuchar las opiniones de los usuarios y con esto mejorar la calidad del servicio que brindan.

CAPITULO 2. EL JARDÍN ZOOLOGICO PAYO OBISPO

El presente capítulo pretende explicar el funcionamiento del jardín zoológico Payo Obispo de la ciudad de Chetumal, para después identificar las problemáticas del mismo. Para cumplir lo mencionado anteriormente, el capítulo estará dividido en tres apartados; el primero mencionará las generalidades e importancia de la conservación de los zoológicos, así como la historia y creación del primer zoológico en el mundo; el segundo explicará los lineamientos para la creación de un zoológico así como la historia de creación y el funcionamiento del zoológico Payo Obispo; y el último apartado hará mención de las problemáticas actuales del zoológico del municipio de Othón P. Blanco.

2.1 Generalidades de los zoológicos

A continuación, se hablará sobre el concepto de zoológico como parte fundamental de este capítulo. El diccionario de la Real Academia Española define al parque zoológico como el lugar en que se conservan, cuidan y a veces se crían diversas especies animales para que puedan ser visitadas y contempladas por el público y para que las especies puedan ser estudiada (Real Academia Española, 2016).

De acuerdo con Cisneros (2006) se entiende por zoológico el recinto en el que se mantiene una reserva de animales vivos con fines educativos y de conservación para deleite del público. Los servicios de esparcimiento, orientación, información que ofrece un parque zoológico, así como la calidad de vida de los animales que viven en cautiverio son objeto de estudio importante, por el interés de brindar a los visitantes recreación, diversión y una cultura de protección a la fauna y flora silvestre (p. 5).

En otra definición, se concibe al zoológico como un centro de conservación, pero a diferencia del concepto anterior, este hace mención de que el zoológico es más bien un negocio que algo natural, pues la intención de estos es exhibir a los animales para alimentar la cultura y

la recreación, pero no en todos los casos se rescata el hábitat de los animales. Si bien los zoológicos pretenden simular un ambiente natural para los animales, muchas veces las especies se mantienen encerradas para su exhibición (Gaya, 2009).

Se entiende entonces al zoológico como el lugar encargado de conservar a diferentes especies de flora y fauna, intentando mantenerlos en un ambiente que simule sus hábitats naturales con la finalidad de cuidar de las especies, pero también de exhibirlas a un público.

Seguido de lo anterior, a continuación, se hará mención de los tipos de zoológicos que existen de acuerdo con Pérez, et. al. (2012, p. 18 y 19). De igual forma, se hablará sobre las características y las diferencias entre esos diversos tipos de zoológicos.

- Zoos a campo abierto: Los Safaris, un ejemplo de ello, tienen a sus animales en grandes espacios cerrados al aire libre, conteniéndolos con la ayuda de fosos y vallas en lugar de utilizar jaulas. Permiten a los visitantes conducir por sus instalaciones y llegar así a crear un contacto más cercano con ellos. El primer zoológico de este tipo fue el Whipsnade Park en Inglaterra, abierto por la Asociación Zoológica de Londres en 1931.
- La vida acuática al alcance de todos: El primer acuario abierto al público se inauguró en el Zoo de Londres en 1853, seguido rápidamente por otros zoológicos de Europa como el de París en 1859, Hamburgo en 1864, Berlín en 1869 y Brighton en 1872. El Acuario más grande se encuentra en Atlanta, Georgia. Las especies marinas de este Aquarium incluyen tiburones blancos y ballenas belugas.
- Zoos a pie de carretera. Se trata de pequeños recintos no regulados, con ánimo de lucro y normalmente atraídos por otro tipo de facilidades como estaciones de servicio y gasolineras. Los animales suelen estar entrenados para ofrecer trucos a los visitantes y a éstos se les permite acercarse a ellos e incluso tocarlos. Al no estar regulados, este tipo de recintos suelen estar bajo notables condiciones de negligencia y crueldad animal.
- Las granja-escuelas. Este tipo de zoos suelen tener sobre todo una combinación de animales domésticos y especies salvajes suficientemente dóciles como para dejarse tocar y ser alimentados principalmente por niños. Para asegurar la correcta salud de los animales, la comida la proveen los mismos zoos y no se les permite dar comida de fuera.
- Los parques temáticos. Este tipo de estructuras son una combinación entre un parque de atracciones y un zoológico, mayormente dirigido al entretenimiento y con fines claramente comerciales. Suelen incluir espectáculos con animales, entre los que destacan los shows de aves exóticas y los delfinarios; además de otras atracciones como

montañas rusas, juegos mecánicos y toboganes. Algunos de los parques temáticos más grandes del mundo se encuentran en Estados Unidos.

A diferencia de los zoológicos, los parques temáticos garantizan la interacción entre el público y los animales. Los animales están en espacios más grandes y en libertad en lugar que en pequeñas jaulas. En los parques temáticos la interacción con los animales se realiza por medio de recorridos en safaris, que son autos especiales en donde los visitantes pueden admirar a los animales en el espacio adecuado para su hábitat natural.

La diferencia entre un zoológico y una reserva natural o ecoparque, principalmente consiste en que en los zoológicos se quita a los animales de su hábitat natural, por lo que muchos de ellos no pueden volver a reinsertarse nunca en su medio; mientras que en el segundo caso se le toma de su hábitat para realizar las tareas necesarias que garanticen su reinserción a su medio natural para luego curarlos, rehabilitarlos y entrenarlos (Darre, 2014).

Además, en los zoológicos, aunque se tomen en cuenta los recursos naturales del hábitat de los animales, no se logra crear un ambiente cien por ciento autóctono, en cambio en la reserva natural, se toma en cuenta el recurso faunístico y todo lo que tenga que ver con los recursos naturales de la zona, como la flora autóctona, los recursos hídricos, entre otros.

Existe también una diferencia entre los zoológicos tradicionales y los centros de conservación pues la meta primordial de los centros es la reproducción de especies en peligro de extinción y la de los zoológicos es la educación y recreación. En el caso de México, muchos de los zoológicos, criaderos y acuarios pudieran establecerse como centros de conservación ya que tienen los elementos necesarios. Los centros de conservación pueden unir la separación que existe entre el medio ambiente artificial de los zoológicos urbanos y el de las reservas y parques nacionales (Zoomorelia, 2013).

Para continuar, se hablará ahora sobre la historia de la creación de los jardines o parques zoológicos que tuvieron su origen en la antigüedad en Mesopotamia, Sumeria, Egipto y China, en donde los animales eran regalos para la realeza y esos eran exhibidos a personas de forma seleccionada.

El cautiverio de animales salvajes comenzó desde tiempos muy remotos en todos los lugares del mundo. Tan pronto como se perdía la vida nómada, los pueblos empezaron la colección de animales, eso puede asegurarse a través de los murales rupestres en donde se observa la convivencia entre el hombre y las especies. Además del interés por los animales para cazarlos y utilizarlos como alimento, también se mostraba el interés por saber y cuidar de las demás especies lo que propició que se empezaran a coleccionar y se mantuvo la costumbre de

criar, conservar y mantener colecciones de animales vivos en cautiverio (Blog reino animal, 2016).

Los reyes y miembros de la alta sociedad comenzaron con la curiosidad de obtener animales para su cuidado y domesticación, aunado con el excentricismo y el poder. El tener animales exóticos que nadie más pudiera tener, los hacía aún más ricos y poderosos, lo que ocasionó que se ocuparan de mantener con vida a los animales, darles el bienestar que necesitaban, estudiar sobre sus hábitos para poder contar con una colección de ejemplares en buen estado y así demostrar el poder político y económico que generaba gran interés (Blog reino animal, 2016).

En el año 1500 a.C., la reina Hatsheptuf de Egipto estableció el primer zoológico. La historia cuenta que la reina envió una expedición a la tierra de la costa de lo que hoy es Somalia, de donde sus tripulantes regresaron cargados con diversas especies de aves, monos, panteras, jirafas y leopardos que fueron exhibidos en el Jardín de la Aclimatación, recinto que mandó construir para albergar a esos animales. Los gobernantes asirios y los faraones egipcios a menudo intercambiaban animales exóticos para sus respectivos zoológicos. Uno de ellos fue el primer gran rey de Asur, Tiglth-Pileser I, quien buscaba animales de tierras cercanas y los daba como regalos o tributos (González, 2015).

En China, Wen Wang, construyó la primera reserva animal. Wen lo llamó Ling-Yu, comúnmente conocido como el Jardín de la Inteligencia o Jardín de Fomento del conocimiento que era un gran parque de más de 1,500 acres, donde exhibía peces, aves, serpientes, anfibios y mamíferos como tigres, ciervos, antílopes y rinocerontes. Éstos vivían en espacios adecuados y solo los visitantes distinguidos del imperio podían conocer tal lugar. Cuando el mongol Kublai Khan asumió el trono de Pekín en 1260, amplió los jardines y mandó hacer, en el centro de Mongolia, el más imponente jardín imperial. Después de Wen Wang se conservó la tradición de construir jardines zoológicos hasta la actualidad (Zoomorelia, 2013).

En Europa, los griegos establecieron los primeros zoológicos públicos en el siglo IV a.C., gracias a las expediciones de Alejandro Magno que llevaron animales de numerosas especies a Grecia. Los romanos continuaron con la costumbre de mantener colecciones zoológicas, pero con el objetivo de proveer animales a espectáculos circenses. Por ejemplo, los primeros tigres llevados a Roma, regalo de un rajá indio a César Augusto, terminaron muertos en el famoso coliseo romano (González, 2015).

Con el mismo fin, el emperador Trajano celebró la conquista de Dacia con 123 días consecutivos de juegos, durante los cuales se sacrificaron 11,000 animales entre leones, tigres, elefantes, rinocerontes, hipopótamos, jirafas, cocodrilos y serpientes. Estos crueles

espectáculos eran tan populares, que casi todas las ciudades romanas poseían una arena y animales para continuar con esa tradición (González, 2015).

Durante la época medieval, los monarcas y señores feudales de Europa tenían colecciones privadas de animales como signo de poder. Una de las principales fue la Ménagerie de Chantilly, en Francia, que persistió por dos siglos y fue destruida durante la Revolución Francesa. A partir del siglo XVI, llegaron de Europa a las colonias de América muchos animales exóticos, la mayoría de los cuales morían en el viaje y los pocos que sobrevivían iban destinados a colecciones privadas de animales (González, 2015).

Hablando de la época moderna, el Zoo más antiguo que existe se encuentra en Austria. Se trata del Zoo de Viena, evolucionado de la Menagerie Imperial en el Palacio Schönbrunn en Viena, fundada en 1752, que se abrió al público en 1765. En 1775 se fundó el zoo de Madrid y en 1795 se fundó el zoo dentro del Jardín des Plantes en París, lugar donde fueron a parar los animales procedentes de los jardines de Versalles (Pérez, et al., 2012. p. 9 y 10).

El Kazan Zoo, primer Zoo de Rusia, fue fundado en 1806 por un profesor de la Universidad Estatal de Kazan Karl Fuchs. La Sociedad Zoológica de Londres, surgida en 1826, adoptó la idea del Zoo de París cuando establecieron el Zoo de Londres en el *Regent's Park* en 1828, que abrió sus puertas cobrando entrada a sus visitantes en 1847. El Zoo de Dublín se abrió en 1831 por miembros de la profesión médica interesados en el estudio de animales en vida, y más particularmente para poder estudiar su anatomía una vez fallecieran. El primer parque zoológico de Australia fue el Zoo de Melbourne en 1860. En el mismo año se inauguró el primer zoo de Estados Unidos en Nueva York, el Zoo de *Central Park*, por mencionar algunos (Pérez, et al., 2012. p. 9 y 10).

En cuanto al contexto mexicano, fue en la época prehispánica, exactamente en Tenochtitlan, en donde el rey Moctezuma edificó el primer zoológico de la historia del país. Adecuó un lugar cercano al río Texcoco en el que tuvo una gran colección de fauna conformada por aves exóticas, de grandes y largas plumas muy coloridas, incluyendo también grandes felinos con pelajes llamativos. Cabe resaltar que Moctezuma veneraba al águila real y consideraba al jaguar como el poderoso rey de la noche (Blog reino animal, 2016).

México es considerado como un país tradicional en zoológicos, ya que, como se mencionó anteriormente, desde la época de la gran Tenochtitlán existía la exhibición de animales salvajes para la recreación del pueblo con fines terapéuticos, fines artesanales, religiosos y para ornato. Es a partir del siglo XIX, que los barrotes de acero que se utilizaban para encerrar a los animales peligrosos y para proteger al público fueron reemplazados por

zanjas y fosos, suficientemente anchos y hondos para que los animales pudieran franquearlos (Cisneros, 2006).

Fue desde entonces que empezó la existencia de lugares donde se exhibían gran cantidad de especies de animales, con diversos y llamativos tipos de albergues, que hasta nuestros días son denominados zoológicos. Estas instituciones comenzaron a cambiar su entorno, es decir, que su objetivo ya no era únicamente exhibir a los animales para ganar una clase social, si no que estos lugares ahora se convirtieron en centros de conservación, donde además de poder visitar a los animales también se puede aprender sobre ellos, su comportamiento, su hábitat y de igual forma para poder conocer algunas especies extintas (Blog reino animal, 2016).

El parque zoológico abierto al público, como concepto, surge en la primera mitad del siglo XIX, cuando la Sociedad Zoológica de Londres abrió las puertas de su famoso Jardín Zoológico situado en *Regent's Park*. De acuerdo a lo dicho por Rodríguez y Guillen (2007) la idea de exhibir al público animales silvestres en un entorno natural, entre jardines, resultó enormemente atractiva y, en los años posteriores fueron muchas las grandes ciudades de todo el mundo que siguieron los pasos de esa iniciativa.

El nuevo concepto de parque zoológico se ajustaba perfectamente al contexto social de aquella época. El auge de la clase media, la mayor disponibilidad de tiempo libre para el entretenimiento familiar, un mayor interés por las actividades educativas, la exploración de nuevas tierras y el consiguiente descubrimiento de nuevos animales se combinaron perfectamente para hacer de los parques zoológicos lugares de tremenda popularidad (Rodríguez y Guillen, 2007, p. 32).

De acuerdo con Cisneros (2006) existen cuatro etapas en donde se distinguen cuatro tipos de zoológicos clasificados a lo largo del tiempo y de la historia. La primera etapa se distinguía porque el principal objetivo era mantener a los animales vivos, como en la época en que el ser humano dejó de ser nómada y aprendió a domesticar a los animales para su alimento. En esta etapa, y como en el caso de los reyes que coleccionaban animales para demostrar su poder, se conservaban a los animales en construcciones y espacios no adecuados.

En la segunda etapa se empiezan a cambiar las grandes jaulas de barrotes por material más ligero, esto con el fin de proponer atención a los animales, y mejorar su estado físico para garantizar el bienestar y la efectiva conservación de las especies. En la tercera etapa el autor menciona que se hace énfasis en que las instalaciones de los zoológicos se muestren naturales por lo que se pretendía que el ambiente se asemejara al hábitat natural de los animales.

Para la cuarta y última etapa, se comenzó a incorporar y a tomar en cuenta para las instalaciones, las necesidades de los trabajadores que se encontrarán a cargo del cuidado de las

especies. También se tomaría en consideración las necesidades y comodidades para el público que visite el espacio así como también los objetivos estéticos del arquitecto que lo diseña y de las necesidades de todas las especies en exhibición.

En el zoológico contemporáneo se da la bienvenida a la parte educativa, a la investigación y a la conservación y resguardo de especies en peligro de extinción. Además Los zoológicos cumplen un papel muy importante en la conservación de la diversidad porque en esos recintos se realizan tareas de investigación científica, programas de cría en cautividad para repoblaciones o mantenimiento de especímenes silvestres y de igual forma se permite al público conocer a animales que habitan en otros lugares, incluso en otros continentes (Fernández, 2012).

A lo largo de las últimas décadas se ha consolidado una nueva conciencia sobre la conducta del ser humano respecto al mundo natural que lo rodea. La reciente evolución de los zoológicos refleja el cambio de nuestra mirada hacia la interdependencia de la especie humana con el resto de las especies, aunado a la creciente preocupación de los cambios ambientales. Los zoológicos modernos deben ser reconocidos como instituciones científicas y respetables, que realizan una contribución importante en la generación del conocimiento científico de la fauna silvestre (Cazares, s.f.).

En sus inicios, el fin únicamente recreativo y de exhibición de los parques zoológicos no prestaba la suficiente atención al valor de la fauna en sus instalaciones, no sólo desde el punto de vista ambiental, sino también se despreciaba la oportunidad de eficacia educativa por su impacto emocional en el público visitante. Los parques zoológicos tienen un enorme potencial como herramientas de comunicación y sensibilización del público visitante sobre la importancia de proteger las especies silvestres y sus hábitats (Rodríguez y Guillen, 2010).

La creación de los zoológicos, sobre todo a partir del siglo XX, es importante porque son considerados como espacios naturales dentro de la ciudad, en donde los visitantes tienen la posibilidad de aprender acerca del medio natural, de la biología en general, modos de vida de los animales. Por ello, se espera de estos espacios que el hombre adquiriera respeto por el medio ambiente, así como la concientización por la importancia de su conservación.

Hoy las poblaciones de animales que vemos en los zoológicos son una herencia histórica de aquellas primeras exhibiciones, se nutren del intercambio de animales entre zoológicos certificados y que están dentro de los estándares internacionales para el cuidado de estas especies. Por lo tanto, no existe la práctica de capturar animales del ambiente silvestre para su exhibición en zoológicos, a menos que el zoológico sea parte de un programa de reproducción de especies para ser reintroducidas a su ambiente natural. La mayoría de las especies exóticas en un zoo tienen una posibilidad de extinguirse. Están ahí porque su hábitat ya fue intervenido

por cazadores o se está destruyendo por el humano, o simplemente ya está destruido. La forma más controlada y donde tendrá toda la atención es en un zoológico (Bade, 2015).

En suma a lo anterior, son más las personas que viven en las ciudades, y debido a la urbanización, mucha gente podría considerar a los zoológicos una oportunidad para conocer y convivir con animales y aún más importante si son especies en peligro de extinción. Por eso también, los zoológicos son importantes para transmitir la cultura de un lugar y conservar la que ya se tiene.

Los zoológicos también representan la única posibilidad de supervivencia para algunas especies en vías de extinción, lo que los convierte en auténticos bancos genéticos. Además, en éstos centros es posible llevar a cabo investigación de alto nivel relativa a estrategias de reproducción, conducta, alimentación, aspectos de patología, por mencionar algunos. Cabe agregar que un país que permite la destrucción de sus ecosistemas y, con ello, de su patrimonio genético, está anulando sus opciones hacia el futuro (Navarijo, 1993).

En mi opinión, considero que los parques zoológicos pueden ser una importante atracción turística lo que generaría una fuente de ingresos extra para el lugar donde se ubique. Además, los zoológicos pueden ser parte importante del patrimonio cultural de la ciudad, aún más si en él se exhiben y resguardan especies nativas del lugar y especies en peligro de extinción.

2.2 ¿Cómo se crea un zoológico y cuáles son sus objetivos?

A continuación, se mencionarán las funciones y objetivos que deben seguir y cumplir los zoológicos, ya que algunos de los objetivos coinciden con la importancia de crear y conservar los zoológicos.

La investigación científica representa uno de los objetivos principales de los zoológicos modernos. De acuerdo con la Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal (2012) existe una estrecha relación entre la salud física y mental de los ejemplares de la colección de especies animales, con el conocimiento de aspectos básicos de su biología. Las posibilidades de que estas especies se adapten al cautiverio y se reproduzcan con éxito, se incrementa considerablemente al obtener información sobre su biología, fisiología, comportamiento y reproducción.

Ese conocimiento permite el desarrollo de programas apropiados de medicina preventiva y profilaxis que promueven la salud física de los ejemplares. El conocimiento generado mediante el estudio de estas especies en cautiverio, puede incluso ser aplicado para incrementar las posibilidades de éxito en los esfuerzos de su reintroducción. Asimismo, la información y el conocimiento científico generados con animales en cautiverio, puede ser aplicado en el manejo de especies de fauna silvestre en el medio natural (Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal, 2012).

De acuerdo con Cisneros (2006) la finalidad primordial de un Parque Zoológico se puede resumir en cuatro puntos: la conservación, la educación, la diversión y la investigación. A continuación, se explicarán cada uno de los puntos mencionados.

- La Conservación hace referencia a conservar y propagar la fauna y flora silvestre, así como reservar la fauna que esté en peligro de extinción. Es relevante mencionar que la conservación implica el aseguramiento a largo plazo de poblaciones de especies en los ecosistemas y hábitats naturales, desde los grandes mamíferos hasta los organismos más pequeños, por lo que los zoológicos constituyen una herramienta para mantener poblaciones de diversas especies fuera de su hábitat.
- El siguiente punto es la educación. Consiste en educar al público visitante en lo relativo a la ecología del mundo, proporcionándole conocimientos acerca de la flora y fauna con el fin de crear en el público visitante una experiencia positiva, lo cual permitirá comprender la importancia de la flora y fauna silvestres en relación con su propia supervivencia; fomentando de esta forma el respeto hacia las especies.
- En cuanto a la diversión, también entendida como esparcimiento, los zoológicos deben pretender divertir a los visitantes de todas las edades que acudan a él, con exhibiciones atractivas, recrear a las personas, al mismo tiempo que se les presenta un elemento educativo y de ser posible, proporcionar al visitante un alivio a las tensiones diarias.
- El último punto que es la investigación, consiste en proporcionar datos importantes sobre la fisiología y comportamiento de la fauna silvestre, programar investigaciones para beneficio de los mismos animales y realizar investigaciones sobre animales cautivos.

Los zoológicos no solamente deben exhibir animales silvestres y/o educar a la sociedad en éste ámbito, sino que más allá de ello, buscar soluciones a fin de preservar la vida silvestre y así no permitir su extinción. Por ello, el zoológico debe contribuir a la conservación y reproducción de especies en cautiverio y su devolución a la vida libre.

Los recursos y elementos didácticos de los zoológicos deben ser suficientes para generar una concientización en los visitantes, para que de esta manera se genere la cultura de la conservación de especies aparentemente sin importancia. La educación y la difusión dirigida hacia los recursos naturales, constituye una necesidad que los zoos deben aceptar como responsabilidad propia y deben actuar como centros de educación ambiental (Zoomorelia, 2013).

Otro autor que también habla sobre los objetivos y funciones del zoológico es Moscoso (2015) quien menciona que en especial las instituciones que cuentan con especies en peligro de extinción y en cautiverio deben tener como funciones la conservación y reproducción, además de programas de reintroducción de especies que incluyan la educación al público y la conservación de campo.

Educación pública es otro de los objetivos que los zoológicos deberían tener, pues deberían fijarse la meta de educar a sus visitantes sobre las especies en peligro de extinción y los problemas de conservación relacionados.

La conservación de campo se centra en la supervivencia a largo plazo de las especies en los ecosistemas y hábitats naturales para lo cual los zoológicos participan en proyectos de conservación que apoyan los estudios de poblaciones en la naturaleza, esfuerzos de recuperación de especies, atención veterinaria para los temas de enfermedades de la fauna, y la conciencia de conservación.

Otro de los objetivos que debería incluirse en los zoológicos, jardines ecológicos y reservas naturales, es la concientización de los usuarios, que desde mi perspectiva sería algo más que solo el objetivo de educación. Si bien en este objetivo se cumple con enseñar a los visitantes sobre los tipos de especies, su alimentación y su ciclo de vida; la concientización debería ser más que solo la enseñanza de conservación.

Si después de visitar un hábitat natural, las personas entendieran la responsabilidad tan grande que todos, y no solo los zoológicos tienen como obligación, estarían dispuestos a hacer más por el lugar que han visitado, es decir, que la conciencia y aprendizaje que se lleven los “obligue” de forma voluntaria a acudir más seguido, a pagar lo justo por visitar el parque o incluso a generar acciones y actividades en pro de la conservación y mejora de los zoológicos.

La Asociación Mundial de Zoos y Acuarios, WAZA, por sus siglas en inglés, es una organización mundial que unifica los principios y las prácticas de más de 1.000 zoos y acuarios, que reciben más de 600 millones de visitantes al año, y que establece las pautas para aumentar los logros en materia de conservación. Los objetivos de WAZA son:

1. Promover la cooperación entre parques zoológicos y acuarios en lo referente a la conservación, mantenimiento y reproducción de los animales a su cargo;
2. Promover y coordinar la cooperación entre las asociaciones nacionales y regionales y sus integrantes;
3. Promover la educación medioambiental, la conservación de la naturaleza y la investigación medioambiental;
4. Ayudar a representar a los parques zoológicos y acuarios en otras organizaciones o foros internacionales;
5. Promover la cooperación con otras organizaciones;
6. Promover y utilizar óptimos patrones de manejo y bienestar animal.

La Asociación Mundial de Zoológicos y Acuarios (WAZA), conocida como Unión Internacional de Directores de Parques Zoológicos, realizó el primer documento de Estrategia para la Conservación en 1993. Este documento base articula una visión del papel de los zoos y acuarios en la conservación para los próximos 10 años; fue la primera vez que la comunidad zoológica mundial intentaba un ejercicio así (WZACS, 2005).

Existen dos razones simples para tener una Estrategia Mundial de Zoos y Acuarios para la Conservación. Los profesionales de los zoos de todo el mundo se podrán beneficiar de un único documento aglutinador que les proporcione un conjunto de objetivos comunes.

Los zoológicos, además de cumplir con los cuatro objetivos fundamentales, también podrían lograr que quienes los visitan pretendan regresar por el buen servicio que se les ha brindado y porque además se quedaron con el interés y preocupación por aportar a la conservación de las especies de flora y fauna.

Después de haber visto cuales son las funciones y objetivos, a continuación, se describirán de forma general, los pasos para poder tener o construir un zoológico. De acuerdo con Richards (2015) la construcción de un zoológico es un proceso difícil y costoso ya que puede resultar complicado encontrar terrenos abiertos, adquirir los animales y un zoológico puede llegar a costar hasta \$ 150 millones por año para operar. También es necesario preocuparse por la seguridad y el bienestar de los animales residentes, así como los seres humanos que se preocupan y trabajan para ellos.

En primer término, para poseer o crear un zoológico es necesario crear una declaración de misión y un plan en donde se considere el por qué se quiere construir un zoológico y lo que se espera lograr como resultado. En el plan, se debe mencionar los tipos de animales y el espacio y terreno que se desee adquirir. Lo siguiente por hacer es un estudio sobre los animales que se adquirirán para saber sobre su alimentación, el medio en que viven, sus comportamientos para

poder determinar el espacio que necesitan. Después de eso se debe proceder a la compra del terreno destinado al zoológico.

De igual forma, es necesario adquirir licencias, permisos y acreditación. La mayoría de los Estados tienen regulaciones acerca de qué tipo de animales pueden tener sus residentes. Lo último que se tiene que hacer es contratar al personal que estará a cargo del cuidado de las especies (Richards, 2015).

En México, existe un trámite emitido por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), para el registro de zoológicos y demás que realicen el manejo de vida silvestre fuera de su hábitat natural, que no tengan como fin la recuperación de especies o poblaciones para su posterior reintegración a la vida libre, o que cuenten con registro y pretendan realizar la actualización anual.

El trámite se denomina conservación de la vida silvestre fuera de su hábitat natural. Modalidad B: Registro o actualización de predios o instalaciones que manejen vida silvestre en forma confinada, zoológicos, espectáculos públicos, fijos o itinerantes, circos y colecciones privadas. Deben presentar ese trámite las personas físicas o morales responsables o propietarios de parques zoológicos o de espectáculos públicos, fijos o itinerantes, circos, o predios e instalaciones que manejen vida silvestre fuera de su hábitat natural (PIMVS), así como poseedores de colecciones privadas (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2016).

La flora y la fauna silvestre están reguladas en el país. De acuerdo con Zamorano (2009) en materia de flora y fauna silvestres existen diferentes leyes que apoyan su uso: Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, Ley General de Vida Silvestre, Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, Ley Federal del Mar, Ley Federal de Caza y, la más importante, Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, además de las Normas Oficiales Mexicanas que abordan puntos específicos de cómo, cuándo y con qué criterios (Ley Federal Sobre Metrología y Normalización, s.f.).

Una de las leyes importantes para la presente investigación es la Ley General de Vida Silvestre. Tiene como objetivo establecer la concurrencia del Gobierno Federal, de los gobiernos de los Estados y de los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, relativa a la conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre y su hábitat en el territorio de la República Mexicana y en las zonas en donde la Nación ejerce su jurisdicción.

En esta ley se habla sobre las UMAS, que son las unidades de manejo ambiental que la ley autoriza y que consiste en espacios para el aprovechamiento de la flora y la fauna silvestre. Tienen como objetivo general la conservación del hábitat natural, poblaciones y ejemplares de

especies silvestres; y como objetivos específicos, la restauración, protección, mantenimiento, recuperación, reproducción, repoblación, reintroducción, investigación, rescate, resguardo, rehabilitación, exhibición, recreación, educación ambiental y aprovechamiento sustentable. Lo anterior es importante porque algunas reservas naturales, parques temáticos y algunos zoológicos como el de Chetumal, son unidades de manejo ambiental (Ley general de vida silvestre, 2000).

Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2017), se obtuvo un salto significativo en las metas de conservación entre el primero de septiembre de 2012 y el treinta de junio de 2017 a través del Sistema de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (SUMA) que registra la incorporación en ese lapso de 322 nuevas UMA, 23 de manejo intensivo y 299 en vida libre, cifra que representa una superficie de 490,429 hectáreas. Al 30 de junio de 2017 el total de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre del país sumó 1,722 UMA instaladas en más de 38.5 millones de hectáreas, extensión equivalente al 19% del territorio nacional.

De acuerdo con la SEMARNAT (2010), algunas de las Características de las Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA), son las siguientes:

- Las UMA se refieren a los predios e instalaciones registrados que operan de conformidad con un plan de manejo aprobado y dentro de los cuales se da seguimiento permanente al estado del hábitat y de poblaciones o ejemplares que ahí se distribuyen, y que pueden estar sujetos a dos tipos de manejo: en vida libre (UMA extensiva) o bien, en cautiverio o confinamiento (UMA intensiva).
- Se consideran como UMA a los criaderos intensivos y extensivos, zoológicos, viveros, jardines botánicos, circos, espectáculos fijos y espectáculos ambulantes ya que dentro de estas unidades se reproducen y propagan ejemplares de flora, fauna y hongos silvestres.
- Las UMA tienen como objetivo general la conservación del hábitat natural, poblaciones y ejemplares de especies silvestres. Pueden tener objetivos específicos de restauración, protección, mantenimiento, recuperación, reproducción, repoblación, reintroducción, investigación, rescate, resguardo, rehabilitación, exhibición, recreación, educación ambiental y aprovechamiento sustentable.

Como parte de las medidas de regulación de flora y fauna, existe también un reglamento para la ley general de vida silvestre, en el cual, en los artículos 31 y 131 bis se habla sobre el registro de las colecciones científicas y museográficas, públicas o privadas, de especímenes de especies silvestres, así como los predios o instalaciones que manejan vida silvestre en forma confinada, fuera de su hábitat natural en la que se incluyen los zoológicos, es decir, se habla

sobre el proceso y el registro de los zoológicos (Reglamento de la ley general de vida silvestre, 2006).

Nuestro Estado tiene una de las riquezas naturales más diversas, abundantes y apreciadas, no sólo de México, sino del mundo. Quintana Roo forma parte del corredor natural Sian Ka'an-Calakmul, segundo macizo forestal más consolidado en América Latina, tan sólo después de la región de la Amazonia; nuestro sistema arrecifal es el segundo más extenso después del australiano. La Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an ha sido declarada por la Unesco patrimonio natural de la humanidad; la Reserva de la Biósfera del Tiburón Ballena es uno de los mejores sitios para el avistamiento del pez más grande del planeta; tenemos uno de los sistemas de ríos subterráneos más largos del mundo y somos parte del Corredor Biológico Mesoamericano, que integra comunidades mayas con gran riqueza cultural (Pozo, et al., 2011).

En Quintana Roo se observan cerca de la mitad de las aves de México. Es refugio del emblemático jaguar y a nuestras playas arriba 50% de las especies de tortugas marinas que habitan en el mundo. Más de 30% de la superficie de Quintana Roo fue decretada área natural protegida, donde además de las reservas de la biósfera mencionada, destacan: Banco Chinchorro, el Santuario de la Tortuga Marina en Xcacel-Xcacelito y el Santuario del Manatí en la Bahía de Chetumal. Del mismo modo, toda la costa del estado está regulada por instrumentos de política ambiental, como los ordenamientos ecológicos y las áreas naturales protegidas (Pozo, et al., 2011).

Por esta gran riqueza natural con la que el Estado cuenta, es necesario que todas las áreas naturales protegidas se mantengan reguladas y reciban el cuidado y mantenimiento necesario para poder preservarlas para las futuras generaciones, en este sentido, estoy de acuerdo en que existan instalaciones adecuadas, como los zoológicos, que se encarguen del cuidado de las especies.

2.3 Jardín Zoológico Payo Obispo

González (2006), afirma que casi toda ciudad importante del mundo posee un parque zoológico, que puede variar en tamaño y calidad, y que estos son importantes atracciones turísticas, de manera que muchos gobiernos deciden subsidiar los gastos operacionales de los mismos.

El Jardín Zoológico Payo Obispo de la ciudad de Chetumal en el municipio de Othón P. Blanco fue inaugurado en septiembre de 1981 durante la administración municipal de Hernán Pastrana Pastrana en compañía del presidente de la república en curso José López Portillo y el gobernador del Estado Jesús Martínez Ross, y desde entonces se ha posicionado como un lugar emblemático de la capital. El zoológico fue creado con la finalidad de contar con un lugar para el esparcimiento y diversión familiar para esa época, pues según la información proporcionada el 3 de agosto de 2017 por Juana Fabela Soto jefe del Departamento de Biblioteca y Hemeroteca del archivo general del Estado, el único lugar al que las familias recurrían para su diversión era “Punta Estrella”, pues para la época de 1980 no se contaba con parques u otros lugares de esparcimiento.

“El zoológico contara con todas las secciones que conforman un parque de esta índole. La comuna está haciendo este esfuerzo conjuntamente con el gobierno del Estado, para que este lugar sea de esparcimiento para todos los quintanarroenses. Y le dé una mayor jerarquía a nuestra capital” (Colonia, 1980, p. 10).

Si bien las labores de planeación y construcción del recinto comenzaron desde 1979, fue hasta 1981 que se inauguró. De acuerdo con lo mencionado por Colonia (1980) el costo de todo el lugar fue una gran suma y, entre los espacios con los que contaría el zoológico para su apertura se encontraban:

1. La terminal del tranvía infantil, que proporcionaría un recorrido de aproximadamente dos kilómetros alrededor del lugar, y que sería uno de los atractivos más rentables del lugar. Este trenecito fue adquirido en Estados Unidos y constaba de cinco vagones.
2. El foso de los leones.
3. Un estanque destinado a las aves acuáticas.
4. La laguna artificial de setenta metros de largo y cincuenta de ancho, donde los visitantes podrían practicar remo con canoas a su servicio,
5. Un puesto para venta de golosinas

El zoológico es creado como un organismo público descentralizado, de la administración pública municipal del H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene a su cargo la promoción, operación, administración, ampliación, mejoramiento y conservación del área física destinada a su establecimiento; así como también de conservar y proteger las especies que en el mismo habiten, especificado en su decreto de creación.

Entre las facultades del zoológico mencionadas por la dirección general de la institución se establece que, de acuerdo al reglamento de la administración pública del municipio de Othón P. Blanco, el zoológico es una entidad descentralizada por lo que las facultades del director son:

- 1) celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes a su objeto;
- 2) ejercer las más amplias facultades de dominio, administración y pleitos y cobranzas, aún de aquellas que requieran de autorización especial, según las disposiciones legales o reglamentarias correspondientes; y
- 3) emitir, avalar y negociar títulos de crédito por mencionar algunas.

En julio de 2008, se genera el decreto por el que se crea el organismo público descentralizado de la administración municipal del H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, denominado patronato del parque y zoológico payo obispo que deroga el Reglamento para el Funcionamiento del Zoológico Payo Obispo, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo, el 15 de octubre de 1990.

El decreto menciona en su artículo tercero las facultades del Jardín zoológico siendo estas algunas de las más importantes:

- a) Mantener al parque como atractivo turístico,
- b) administrar los recursos financieros,
- c) cuidar la colección de flora y fauna,
- d) difusión educativa de la flora y fauna,
- e) promover la conservación de fauna en peligro,
- f) implementar de servicios recreativos adicionales, y
- g) gestionar recursos financieros, materiales y humanos.

El zoológico Payo Obispo cuenta con un reglamento en el que se señala que es un recinto de interés público, siendo el ayuntamiento quien aplique el reglamento. También se menciona cómo debe ser el uso y la protección de las especies, como deben estar adecuadas las jaulas y sobre las concesiones que el patronato puede otorgar, así como los productos que pudieran comercializarse en los kioscos.

En el Artículo 2 de dicho reglamento se señala que El Jardín Zoológico Payo Obispo tiene por objeto:

- I. Mantener al Jardín Zoológico Payo Obispo como atractivo turístico de la ciudad y como incentivo cultural, proporcionando servicios de recreación y esparcimiento sano a la población y a los visitantes;
- II. Sensibilizar y educar a los visitantes del Jardín Zoológico Payo Obispo, respecto del cuidado y conservación de la flora y fauna que habita en el mismo;

- III. Promover la conservación de poblaciones de especies amenazadas;
- IV. Protección y mejoramiento de la Flora y Fauna Silvestre que se encuentre en el Jardín Zoológico Payo Obispo;
- V. Preservar y reproducir los animales en cautiverio, en especial aquellas especies cuyo origen sean del Estado de Quintana Roo;
- VI. Reforestación intensiva en las instalaciones que ocupa el Jardín Zoológico Payo Obispo;
- VII. Mejorar constantemente sus instalaciones;
- VIII. Garantizar el acceso a la población de los servicios que preste; y
- IX. Procurar la operación autofinanciable del zoológico.

2.4 Problemáticas actuales del zoológico

En este apartado se hará mención sobre las problemáticas que ha tenido el zoológico a lo largo de su creación, así como de las problemáticas observadas actualmente mediante visitas al lugar y el seguimiento de su página de Facebook.

En una nota periodística de Novedades de Quintana Roo, Wong (2015) menciona que el Ayuntamiento de Othón P. Blanco inició el 2015 con una deuda a proveedores con alrededor de 10 millones de pesos, según lo que informó el tesorero municipal César Euán Tun. Aunado a ello, dijo que hay una deuda a proveedores de 32 a 40 millones de pesos que vienen arrastrando de la administración pasada, que está en proceso de liquidación y que los recursos propios son recaudados a través del impuesto predial, entre otros gravámenes, que han permitido solventar los gastos en general y la ejecución de los programas sociales.

Es importante mencionar, que de acuerdo a la ley de ingresos del municipio de Othón P. Blanco para 2015, los ingresos por participaciones y aportaciones de la federación sumaron la cantidad de \$494, 144, 949. 00, es decir, un 50.02% del total de los ingresos. Y por concepto de financiamiento, es decir del endeudamiento interno, la cantidad de ingresos fue de \$320, 000, 000.00, que representa el 32.40% del total de los ingresos del municipio. Esto quiere decir que únicamente el 17.58% de los ingresos del municipio son propios, y la mayor parte de estos ingresos propios es recaudado por el cobro de impuestos.

En el Primer informe de gobierno de Eduardo Espinoza Abuxapqui, alcalde del municipio de Othón P. Blanco durante 2014, se menciona que al inicio de la administración el Jardín Zoológico Payo Obispo presentaba una serie de carencias en la infraestructura, en su administración y en la operatividad diaria, lo cual propiciaba un estado de abandono y con ello la falta de interés por parte de la sociedad y del turismo para visitarlo. Por lo anterior, se invirtieron \$250,000.00 en su rehabilitación y además se incrementó el recurso destinado a alimentación, pasando de una tonelada al mes de frutas, legumbres, cárnicos y cereal, a 4.2 toneladas al mes de alimentos variados que fuesen de buena calidad.

Para el siguiente año, de acuerdo con el diario respuesta, en el segundo informe de gobierno de Espinoza Abuxapqui, se destacó la recuperación del zoológico Payo Obispo, espacio tradicional de las familias chetumaleñas y del trenecito mediante una inversión de 4 millones de pesos.

Según los datos de novedades de Quintana Roo (2015) en agosto de ese año, se estaba negociando con la Federación las deudas que dejaron administraciones anteriores que no invirtieron el dinero como debieron, provocando que se fueran acumulando y haciendo una cantidad arriba de los 40 millones de pesos, según lo señalado por el presidente municipal Eduardo Espinoza Abuxapqui.

Aunque la administración de Abuxapqui se veía afectada por el endeudamiento del municipio, el alcalde decidió invertir en la infraestructura del zoológico, así como también se hizo la inversión para recuperar el trenecito que fuera una de las principales atracciones en los inicios del zoológico.

De acuerdo con el plan de desarrollo municipal 2016-2018, el zoológico de Chetumal no está considerado como un lugar para la recreación a pesar de que menciona que nuestro Estado es una fuente de divisas turísticas, por lo que se argumenta que es de gran importancia fortalecer la identidad e impulsar programas orientados a preservar, fomentar, promover y difundir el valioso patrimonio histórico, artístico y cultural del municipio.

En cuanto a la mención del Turismo en el plan municipal, se tiene como objetivo específico, promover las rutas y zonas arqueológicas y naturales del municipio, para fomentar la actividad turística local, como fuente de incentivos económicos, generadora de empleo y bienestar social, así como también, fortalecer a Chetumal como un centro distribuidor de turismo, vinculándolo con los atractivos de la zona, diseñar rutas turísticas y aumentando los productos turísticos accesibles desde Chetumal.

En cuanto a obra Pública se refiere, los objetivos específicos son la construcción de obras de infraestructura social de calidad, que cumplan con las disposiciones de inclusión para

que todos puedan beneficiarse con las obras y servicios de calidad, es decir, se pretende modernizar los espacios recreativos “emblemáticos” de la zona urbana y rural, como sería el caso del zoológico.

Aunado a lo antes mencionado, en el cuidado del Medio Ambiente el objetivo específico es preservar el equilibrio entre los ecosistemas del municipio para alcanzar una calidad de vida saludable y amigable con el medio ambiente y un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales por lo que se menciona el mejorar el entorno del parque zoológico de la ciudad para ofrecer un sitio digno de convivencia familiar al aire libre así como promover y desarrollar acciones de protección y conservación de la flora y la fauna del Zoológico y de la región.

El Jardín Zoológico Payo Obispo es uno de los atractivos más importantes del sur de Quintana Roo, por ello, cuenta con el respaldo y atención especial del gobierno municipal que preside Luis Torres, donde en la actualidad se preservan todo tipo de especies en extinción y se protege la flora y fauna, según lo observado en el Plan de desarrollo municipal de su administración.

El director del Zoológico, Roger Braga González, mencionó en una nota periodística para SIPSE que, dentro de las acciones del gobierno municipal en turno, está el impulsar y mejorar este espacio recreativo y de diversión familiar, ya que representa un gran significado para la ciudad de Chetumal, además que tiene un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional sobre el cuidado y conservación de la diversidad (SIPSE, 2017)

El director del zoológico explicó que cuentan con una colección de más de 50 especies de un promedio de 200 ejemplares, con instalaciones bastantes seguras y personal altamente capacitado; entre los atractivos con los que cuenta el zoo, está el corredor de fauna donde hay animales de otras partes del mundo, también se realizan exposiciones artesanales y de pinturas; mesas educativas sobre la vida silvestre, juegos recreativos, festivales artísticos entre otras actividades (SIPSE,2017).

Roger Braga informó que los precios al público son de la siguiente manera: adultos y jóvenes pagan \$20 pesos, niños \$5 pesos, mientras que las personas de la tercera edad, con alguna discapacidad y niños menores de tres años entran gratis a las instalaciones. Dentro de las acciones de trabajo que se realizan en el zoológico se atienden temas importantes como: programas de limpieza e imagen, mantenimiento y reparación, fomento recreativo, manejo técnico y coordinación institucional (Revista expresión del sureste mexicano, 2017)

El titular del Zoológico dijo que se tiene un control al 100% del lavado de estanques, riachuelos y pilas para evitar proliferación de moscos, además que se realizó el saneamiento del lago menor con la extracción de residuos de plantas y plásticos, el 100% de las áreas verdes y jardines están limpias y se está trabajando en su mantenimiento constante. En general, el

funcionario municipal reveló que han realizado trabajos de mejoramiento y rehabilitación de las instalaciones para brindar un mejor servicio al público; actividades culturales para la diversión y entretenimiento familiar (SIPSE, 2017).

Existen otro tipo de situaciones que pudieran afectar el buen funcionamiento del zoológico. Por ejemplo, que al ser una institución pública tenga problemas por el exceso de personal o por lo contrario, que su problema sea por la falta de personal capacitado para atender el zoológico, pues como ya se mencionó anteriormente, esos espacios necesitan de personal suficiente y especializado para poder brindar todas las atenciones necesarias a las especies y al mantenimiento de sus espacios.

Desde su apertura en 1980, el zoológico Payo Obispo no contó con ningún tipo de remodelación o mejora, hasta febrero de 2003 cuando se lleva a cabo la propuesta del proyecto de remodelación de las instalaciones. Tiempo después, en 2007, el zoológico se ve afectado por el paso del huracán Dean y se ve obligado a cerrar sus puertas al público para realizar labores de limpieza. La apertura después de la catástrofe duró unos meses nada más, pues las autoridades deciden cerrar el lugar para realizar una remodelación total.

Abre sus puertas al público nuevamente en 2010 con el nombre de “Biouniverzoo” intentando cambiar la temática de las jaulas por espacios que simularan el hábitat natural de las especies, pero en 2013 se vuelve a cambiar el nombre a “Payo Obispo Zoo”, mismo que ha conservado hasta la actualidad (Tejero, 2017).

Si bien una de las problemáticas más notables desde sus inicios ha sido la falta de innovación y remodelación de las instalaciones del zoológico, ha tenido otro tipo de problemáticas económicas, ya que, aunque es una entidad descentralizada de la administración pública, depende totalmente del presupuesto municipal para mantenerse. De igual forma, el zoológico ha tenido problemas de tipo legal pues en diversas ocasiones estuvo a punto de perder sus permisos ante la secretaria de medio ambiente y recursos naturales, SEMARNAT.

En 2008 durante la administración de Ruiz Morcillo se inició el proyecto de remodelación del zoológico bajo la marca Biouniverzoo con una inversión de 120 millones de pesos que quedaron estancados al no poder concluirse la segunda etapa del proyecto que realizaba la empresa Prodeurba. Aunado a eso, al terreno se le quitaron algunas hectáreas para la construcción del planetario y el centro educativo de cambio climático que tampoco logró concretarse. Y ya que la empresa contratada no concluyó el trabajo, se tuvo que renunciar a la marca Biouniverzoo y regresar a ser Payo Obispo Zoo (Wong, 2013).

En 2013, siendo alcalde Villanueva Tenorio, mientras la administración municipal pasaba por una crisis económica, el zoológico también se vio afectado. La Profepa inició un

proceso administrativo en contra del ayuntamiento por negligencia tras la muerte de 27 animales de los 41 que tenía bajo resguardo de las autoridades federales por no haberlas notificado. El alcalde manifestó su intención de deshacerse del parque temático Biouniverzoo, mejor conocido como el zoológico de Chetumal, al considerar factible concesionar este centro a una empresa particular (Camaz, 2013).

En 2014 se reapertura la investigación de la Profepa por el supuesto robo de un águila, un cocodrilo y unas tortugas y por el fallecimiento de un tucán que tenían bajo resguardo. Por lo que nuevamente la Profepa amenazó con quitar el permiso de la UMA, lo que hubiera implicado que el zoológico tuviera que cerrar (Martínez, 2014).

En 2017 se hicieron visitas al lugar para observar otro tipo de problemáticas y situaciones en cuanto a las instalaciones y su funcionamiento. Se observó que el zoológico no cuenta con medidas de evaluación de los servicios como encuestas de salida o buzones de queja o sugerencias. Lo que genera que la administración no sepa las necesidades de los visitantes o su grado de satisfacción, lo que conlleva a no realizar las mejoras necesarias para satisfacer a los visitantes, cumplir con sus expectativas y para que el zoológico sea más atractivo a la población.

Otro de los problemas que se pueden identificar, es la falta de promoción como un lugar de interés turístico, no solo para las personas chetumaleñas sino también para personas de otros municipios e incluso de otros estados. De igual forma, el estado de las instalaciones cuenta mucho para incrementar las visitas, si no se ofrecen instalaciones y servicios de calidad, las personas que lo visiten podrían no recomendarlo o no regresar. Se pudo observar durante las visitas, que hay áreas muy sucias y deterioradas, incluso algunas partes y caminos están cerrados y se impide el paso a los visitantes.

De acuerdo a las visitas realizadas al lugar, se pudo notar que no todas las áreas del zoológico están en funcionamiento pues hay algunos caminos bloqueados. Además, la señalización que se mantiene para la ubicación e información de los usuarios es la misma que se utilizaba cuando fue remodelado como Biouniverzoo. De igual forma se pudo ver que hay mucha discontinuidad y descuido en las instalaciones, que dan mal aspecto al servicio, tal es el caso de los baños que se encuentran en pésimas condiciones, no cuentan con papel higiénico, las paredes están rayadas y sucias, la caja del inodoro de uno de los baños está rota al igual que el porta papel. Los lavabos también se encuentran sucios y con mal aspecto al igual que las puertas de los baños (figura 23 Entrada del baño de mujeres y 24 lavabo y espejo sucios, en anexos).

Figura 1.- Baño de mujeres.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 2.- Caminos cerrados al público.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 3.- Señalización de Biouniverzoo.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Otra problemática importante es la falta de diversidad de actividades recreativas, y culturales que el zoológico ofrece, como los paseos en el lago que se ven descuidados, peligrosos y poco atractivos debido a que el lago ya no funciona como antes con las fuentes que

lo hacían más atractivo, incluso el día de la visita realizada las lanchitas estaban fuera de servicio. Esta es la única actividad de este tipo que se realiza, hace algunos años había actividades como alpinismo y tirolesas cuando aún el zoológico tenía la concesión de Biouniverzoo.

Figura 4.- Lanchitas para paseo en el lago.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

En el Jardín Zoológico de Payo Obispo también se ofertan actividades como la alimentación de algunos animales y platicas educativas sobre el cuidado de los mismos, acciones que pueden no ser atractivas para los visitantes de todas las edades. Si bien cada fin de semana se difunden las actividades, estas resultan siendo las mismas, como lo es la alimentación de algunas especies como tortugas, peces y guacamayas.

Figura 5. Actividades programadas.

Jardín Zoológico Payo Obispo
VEN, APRENDE Y DIVIERTETE
22 de julio del 2018

Actividad	Lugar	Hora
ALIMENTACIÓN DE PECES	LAGO MAYOR	11:00AM
PLÁTICA DE MAPACHE	EXHIBIDOR DE MAPACHE	11:30AM
ALIMENTACIÓN DE MONOS	EXHIBIDOR DE MONOS	12:00PM
ALIMENTACIÓN DE FLAMENCOS	EXHIBIDOR DE FLAMENCOS	12:30PM
PLÁTICA DE IGUANAS	IGUANARIO	13:00PM
PLÁTICA ANIMALES DE GRANJA	GRANJA EDUCATIVA	13:30PM
PLÁTICA DE ORUGAS	MARIPOSARIO	13:30PM
PLÁTICA DE RAPACES	SENDERO DE RAPACES	14:00PM
PLÁTICA DE JAGUAR	RECINTO DE JAGUAR AMARILLO	15:00PM

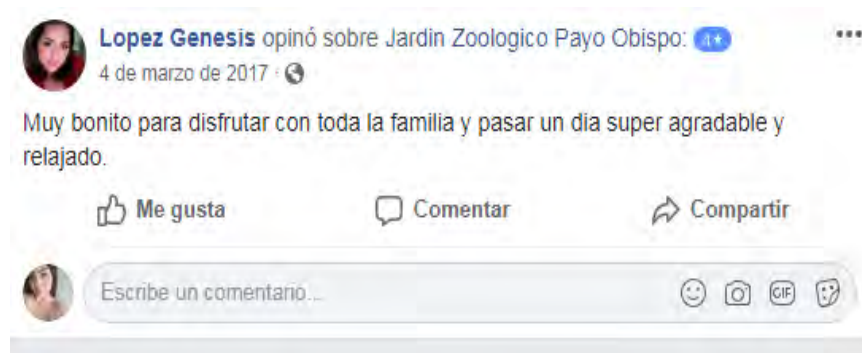
Fuente: Jardín Zoológico Payo Obispo, 21 de julio de 2018.

Se hizo un seguimiento de las publicaciones de Facebook a partir de enero de 2017 para poder observar la variedad de actividades que ofrece el zoológico (ver tabla uno cronograma de actividades, en anexos página 84) se notó que únicamente los días domingo es cuando se

realizan esas actividades. Entre las más frecuentes se encuentra la alimentación de especies y pláticas sobre las mismas y proyecciones de películas infantiles en la sala educativa. Las actividades como presentaciones de grupos de baile, cantantes y shows únicamente se realizan en domingos alusivos a días festivos como el día del niño, día de la madre, día de la tierra, entre otros.

El zoológico cuenta con un Facebook que utiliza para subir y difundir dicha información de las actividades que realiza. Es un medio que utiliza para la interacción con las personas que desean información de alguna actividad o bien pudiera ser un medio para contactarse con personas de otros municipios y otros estados mandándoles promociones interesantes para que visiten el lugar, pero las preguntas más frecuentes encontradas son sobre los días de apertura y los costos de las entradas y entre los comentarios se observaron en su mayoría críticas y sugerencias sobre el mal estado de las instalaciones. Esta red social da la opción a los usuarios y seguidores de comentar y emitir opiniones, entre las que se pudieron observar hay algunas que critican el servicio.

Figura 6. Comentario positivo.



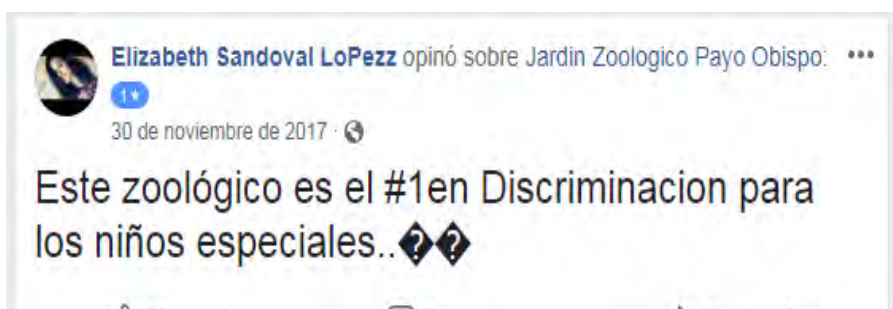
Fuente: Página del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (4 de marzo de 2017).

Figura 7. Comentario sugerencia.



Fuente: Página del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (23 de junio de 2017).

Figura 8. Comentario discriminacion.



Fuente: Página del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (30 de noviembre de 2017).

Figura 9. Comentario sobre la falta de mantenimiento y animales.



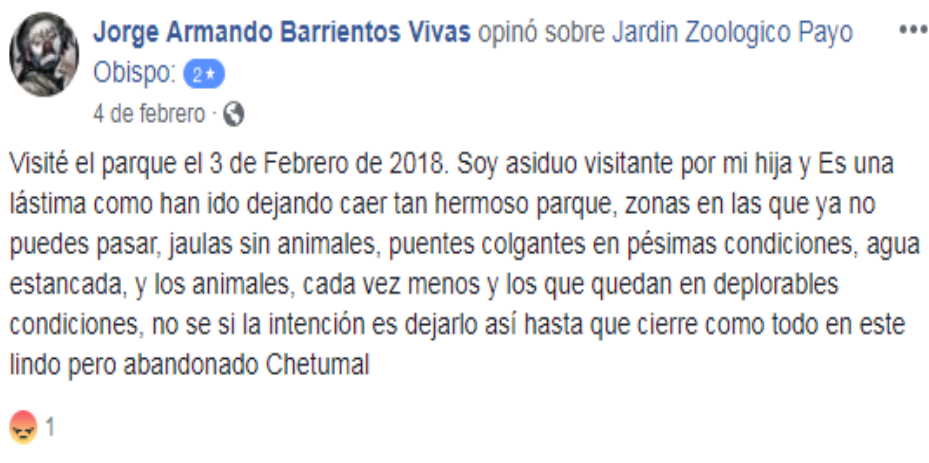
Fuente: Página del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (16 de abril de 2017).

Figura 10. Comentario edificios maltratados.



Fuente: Página del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (30 de enero 2017).

Figura 11. Comentario sobre las pésimas condiciones del zoo.



Fuente: Pagina del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo, (4 de febrero 2018).

En los comentarios se puede notar el descontento de las personas en cuanto al estado físico de las instalaciones, si bien los usuarios lo consideran un lugar bonito, tienen queja por las condiciones en las que se encuentra este emblemático lugar.

Como se ha podido observar, tener un zoológico es de gran importancia para una ciudad pues representa el resguardo y preservación de especies emblemáticas de la región y en algunos casos, la oportunidad de conocer la fauna de otros lugares del mundo. El zoológico de Chetumal es apreciado por muchas de las familias de la capital pues representa una tradición y un lugar emblemático para el municipio. Si bien el zoológico ha estado abierto al público durante más de 35 años, el paso de los años se ha dado a notar en el estado de las instalaciones, en la poca innovación y remodelación de sus áreas y en la falta de actividades que lo hagan más atractivo y que atraigan al público de todas edades y de otros estados y municipios, por eso es tan importante el estudio y evaluación de la calidad de los servicios que brinda.

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL JARDÍN ZOOLOGICO PAYO OBISPO

Este capítulo tiene como objetivo saber si existe calidad en los servicios que brinda el Jardín zoológico Payo Obispo de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, a través de la perspectiva de los usuarios del servicio. Para lograr lo anterior, el capítulo se dividirá en tres apartados. El primero describirá los diferentes modelos de evaluación de los servicios enfocados en la medición de la calidad, en el siguiente se describirá el ente de estudio y la estrategia metodológica que se utilizó para la investigación y por último se dará a conocer el análisis, los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación.

3.1 Modelos de evaluación de la calidad de los servicios

La evaluación es una herramienta que debería ser esencial para el sector público ya que proporciona información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas. Así como el sector privado tiene en los mercados el indicador fundamental de su actuación, en el ámbito público es necesario definir instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia. Esto permite comprobar hasta qué punto las políticas, los programas que se ejecutan y los servicios que se prestan, ofrecen resultados de calidad para sus usuarios.

Cuando se trata de calidad en el ámbito de la gestión pública, tradicionalmente se acostumbra a diferenciar entre tres niveles de análisis. De acuerdo con Bouckaert (1995) citado en la Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos (2009, p.7) los tres niveles son los siguientes:

- El primer nivel se refiere a la Macro-calidad, que abarca el ámbito de las relaciones entre Estado y sociedad civil; es decir, del servicio público y la ciudadanía. La evaluación en este nivel tiene como finalidad garantizar la calidad de la democracia, en

cuanto a la eficacia y la legitimación social de la acción pública. En este terreno, el objeto de la evaluación son las políticas públicas.

- El segundo nivel de la Meso-calidad hace referencia a las relaciones entre quienes producen y gestionan los servicios y quienes los reciben o utilizan. La evaluación indaga aquí sobre el grado de satisfacción de la ciudadanía con el fin último de contribuir a la mejora de los servicios. El contexto de esta evaluación son las organizaciones y su relación con quienes usan sus servicios.
- Por último, el nivel de la Micro-calidad se refiere a las relaciones internas de la organización. Aquí, la evaluación constituye un diagnóstico de la gestión (estructuras, personas, procesos y prestaciones) con el fin de mejorar el funcionamiento del servicio.

En el proceso de evaluación que el ciudadano realiza de la calidad de los servicios entran en juego las expectativas de quienes los utilizan. De modo que un individuo compara el servicio prestado por la administración con las expectativas que tenía sobre él antes de recibirlo; es la percepción del cliente la perspectiva más utilizada en estas evaluaciones, destacándose el uso de modelos multidimensionales basados en indicadores externos, donde la tangibilidad, atención al usuario, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y resultados son las dimensiones de evaluación más utilizadas (Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos, 2009).

Respecto a la evaluación de la calidad de los servicios, existen diversos modelos planteados por diferentes autores que permiten medir la calidad del servicio brindado en los diversos modelos revisados. Se observan atributos de calidad comunes como son: los aspectos tangibles, la atención al usuario y la fiabilidad del servicio. Entre los modelos que existen, y de acuerdo con lo planteado por Torres y Vásquez (2015) se encuentran los siguientes basados en el enfoque del usuario:

1. El modelo de calidad de la atención médica de Donabedian de 1966, establece las dimensiones de estructura, proceso y resultado y sus indicadores para evaluarla. Para esta época, la relación entre métodos de proceso y resultado, así como la sistematización de los criterios, genera reflexiones importantes sobre la responsabilidad en la mejora de la calidad en dicho servicio.
2. El modelo nórdico de Grönroos de 1984, descansa sobre la base de que a la hora de hablar de calidad de servicio resulta imprescindible prestar atención a las dos dimensiones que la integran: la dimensión técnica o diseño del servicio lo que implica valorar correctamente qué esperan los clientes, y la dimensión funcional o de realización del mismo, es decir, cómo se ofrece el servicio. Ambas dimensiones influyen a su vez en la

determinación de la imagen corporativa de la empresa, la cual afecta a la calidad de servicio percibida por el cliente.

3. El modelo americano Service Quality (SERVQUAL) de 62 Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1988, mencionan que el servicio está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones basado en sus elementos determinantes de la calidad
4. El Modelo Service Performance (SERVPERF) de Cronin y Taylor en 1992, se utiliza para la examinar el desempeño de un establecimiento o servicio de salud, el cual arroja una medición de la efectividad de un servicio. Se fundamenta en las percepciones del encuestado, ya que expresa el nivel de efectividad en lo que se desea analizar. Con esto se puede arrojar la eficacia de que los clientes o personas que usan el servicio, expresan su valoración sobre el servicio recibido.
5. El Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin en 2001, según el modelo los consumidores forman sus percepciones sobre la calidad del servicio en base a una evaluación del desempeño en múltiples niveles, y al final combinan esas evaluaciones para llegar a la percepción global de la calidad del servicio. A través de su investigación cualitativa y empírica, se muestra como la calidad del servicio conforma una estructura de tercer orden, donde la percepción de calidad es definida por claras y procesables dimensiones, y a su vez, éstas están constituidas por diversas subdimensiones.
6. El modelo para servicios bibliotecarios LibQUAL propuesto por Thompson, Cook y Heathen el 2001 permite conocer la calidad de los servicios a partir de los datos proporcionados por los usuarios sobre sus percepciones respecto de los servicios ofrecidos por las bibliotecas. La recolección de los datos mencionados es apoyada por una aplicación web en función de cuatro (4) dimensiones aplicables a los servicios bibliotecarios.
7. El E-S-QUAL sobre calidad del servicio entregado por sitios Web de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra en el 2005, por la naturaleza del servicio que se evalúa, vía web, se espera que el usuario comprenda los atributos asociados a la calidad de la información manejada.
8. El modelo de Evaluación unidimensional de la calidad del servicio propuesto por Martínez y Martínez del 2010. Este tipo de evaluación global y unidimensional de la calidad percibida del servicio resulta económico y fácil para la aplicación de encuestas

y es también útil para correlacionar este indicador con otros asociados al servicio, o con otros resultados de la organización. Por ejemplo: correlacionar calidad global percibida del servicio y la eficiencia del mismo.

De acuerdo a las necesidades de esta investigación, se utilizará el modelo SERVQUAL como guía para la medición de la calidad de los servicios del zoológico Payo Obispo y a continuación se mencionarán las características de este modelo.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988; citado en Duque, 2005) plantean cinco dimensiones generales del servicio de calidad y cada una se define a su vez con diferentes atributos y características, mismas que permiten evaluar el servicio a partir de la diferencia para el consumidor entre el servicio esperado y el recibido.

La primera dimensión hace referencia a los elementos tangibles, que se refiere a las características físicas, materiales y al aspecto de los empleados. La segunda es la fiabilidad, la cual calcula la capacidad que posee la organización para poder cumplir lo que le ha prometido. La tercera es la capacidad de respuesta, mide la voluntad y capacidad de ayuda a los usuarios por parte de los empleados y la organización y la rapidez y agilidad con que den ese servicio. La siguiente es la seguridad y hace referencia al conocimiento y profesionalidad con que cuente los empleados y su capacidad para generar confianza y seguridad en cuanto al control y atención de los peligros y riesgos, así como la ética, autenticidad y confianza en el servicio que se presta. Por último esta la empatía, la cual mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceder y recibir información, que dicha información sea verídica y este completa y que se le haya dado en un lenguaje comprensible para el usuario. De igual forma, la empatía mide la capacidad de escuchar, conocer y entender las necesidades y dudas que se tengan.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones basado en sus elementos determinantes de la calidad; asimismo, mide lo que el cliente espera obtener de la organización que presta el servicio, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones (Torres y Vásquez, 2015).

3.2 Estrategia metodológica

3.2.1 Ente de estudio

Quintana Roo es uno de los estados más jóvenes del país y el más oriental, por lo que es el primer estado mexicano en tocar el sol todos los días. Se ubica en la Península de Yucatán, la cual comparte con Campeche y Yucatán; al sur está separado de Belice y Guatemala por la Bahía de Chetumal y el Río Hondo; al este es bañado por el hermoso Mar Caribe.

Aquí yacen algunos de los sitios más espectaculares del mundo maya, como Tulum, Cobá, Kohunlich y la biosfera de Sian Ka'an que es la reserva más grande del Estado. Predomina el cálido húmedo con lluvias en verano y parte del otoño, con una temperatura media anual de 27°C que en verano alcanza los 35°C.

Con una superficie total de 50,483 Km² y un litoral de 900 km, el Estado de Quintana Roo está compuesto del territorio unido a la plataforma continental y las islas Cozumel e Isla Mujeres. Cuenta con 3 millones de hectáreas de superficie de selva, lo que le convierte en el estado con mayor extensión selvática del país. También, como parte del tesoro natural que su territorio alberga, están los litorales, arrecifes, playas y costas que forman parte de su gran atractivo natural (Explorando México, 2016). En total 25% de la superficie de Quintana Roo, abarcando el total de sus litorales, están protegidos por el gobierno federal o estatal. Entre sus reservas protegidas se encuentran el Banco de Chinchorro, Sian Ka'an y sus arrecifes; y los parques nacionales de Costa Occidente (ubicado en Isla Mujeres), Punta Cancún, Punta Nizuc, Tulum, y los arrecifes de Cozumel y Xcalak.

La variada y tropical flora y fauna más abundante están el tigre y tigrillo, el mono saraguato, el faisán, el cojolite, el tucán, el cardenal, el temazate, tapir, lagarto, garza blanca, entre muchos otros. Dentro de sus cristalinas aguas encontramos tiburones, meros, sábalos, pargos, cazones y coral negro; además del manatí y las tortugas en peligro de extinción. La flora que destaca en la extensa selva tropical son los árboles como cedro rojo, caoba y ceiba; el chicozapote para fabricar chicle, plátano y mamey, entre otras (Explorando México, 2016).

La economía del estado de Quintana Roo se basa en la inversión extranjera y privada nacional enfocada al sector turístico; esta situación ha incrementado exponencialmente la

atracción de habitantes de otros estados para incorporarse al sector laboral como resultado de la demanda de mano de obra calificada y con especial énfasis en el sector terciario.

El PIB es un indicador confiable para evaluar de manera anual el comportamiento de las actividades económicas de las entidades federativas; a este respecto, cifras de INEGI en el año 2015 situaron a Quintana Roo en el lugar 21 en la contribución al PIB nacional, con el 1.66%. El Estado ha mostrado una tendencia de crecimiento constante durante los últimos nueve años, con un ritmo promedio del 4%. Sin lugar a duda, esto se ha logrado gracias al desarrollo y consolidación del sector terciario, pues este es el que aporta el mayor peso a la economía de la entidad. El valor total de las actividades económicas en 2015 fue de 283 mil 498 millones de pesos, donde el sector terciario aportó el 87.48%; concentrados principalmente en los subsectores de turismo y prestación de servicios.

En el estado de Quintana Roo el sector terciario representa el 87.48% de la aportación al PIB estatal, esto se debe al sector turismo que ha provocado que la aportación del PIB se concentre en el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, con 21.53% en aportación al estado. En conjunto con servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles y comercio, concentra más del 50% del PIB (Plan estatal de desarrollo, 2017).

Los servicios de alimentos, alojamiento, transporte y comercio son actividades fundamentales para el turismo en el estado, el cual representa la principal actividad generadora de empleos, siendo importante mencionar que sin su impulso y crecimiento, Quintana Roo tendría una situación económica adversa, debido a que se ha dado primacía al sector de servicios por encima de las actividades primarias y secundarias, mismas que no cuentan con elementos claves para propiciar un equilibrio en el mercado, al contar con la capacidad de equiparar los ingresos que emanan del sector terciario

Actualmente, el 88% de la población de Quintana Roo vive en localidades urbanas y el 12% en zonas rurales con poblaciones menores a 2 mil 500 habitantes; el estado se encuentra dividido en 11 municipios, de los cuales Benito Juárez concentra el 49.5% de la población total, seguido de Solidaridad y Othón P. Blanco que concentran el 13.96% y 14.92% respectivamente, mientras que en el resto de los municipios habita el 21.5% de la población (Plan estatal de desarrollo, 2017).

De acuerdo a los datos antes mencionados, los municipios del norte del estado son los que principalmente se enfocan en la actividad terciaria como el turismo y la prestación de servicios de bebidas y alimentos; los municipios del centro tienen como principal actividad

económica la agricultura; y los municipios del sur, entre los que se encuentra Othón P. tienen como fuentes de ingreso la burocracia, el comercio y la prestación de servicios.

Othón P. Blanco territorialmente limita al norte con los municipios de José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto, al oeste con Calakmul perteneciente al estado de Campeche, al sur con Belice y en la zona suroeste limita con la República de Guatemala. Su cabecera municipal es la ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo.

El municipio tiene la mayor altitud en todo el estado porque es de aproximadamente 250 metros sobre el nivel del mar. Gracias a las condiciones climatológicas, existe la presencia de selvas medianas y altas subperennifolias y de selva mediana subcaducifolia, habiendo una gran diversidad de especies acuáticas, arbóreas y terrestres. La flora también es muy extensa y está definida por el clima, el tipo de suelo y las características generales del ecosistema que se desarrolló en la región. Todo eso hace que sean elementos esenciales que permiten el desarrollo constante de la naturaleza, aspecto que es de lo más buscado por los viajeros porque se sienten atraídos por los destinos turísticos de playa y de zonas naturales para la práctica de actividades al aire libre.

Para preservar esta riqueza natural se tienen aproximadamente 517 480 hectáreas decretadas como áreas protegidas, de las cuales 262 750 corresponden a superficie terrestre. Considerando la superficie municipal, corresponde el 14% a áreas protegidas las cuales son: Área de protección de flora y fauna Uaymil, situada en el litoral norte con una extensión de 89,118 Ha; la Zona sujeta a conservación ecológica Santuario del Manatí, situada en la Bahía de Chetumal, con una extensión de 281,320 Ha y la Reserva de la Biósfera Banco Chinchorro, situada en el Banco del mismo nombre con una extensión de 144,360 Ha (INAFED, 2017).

El municipio y la ciudad de Chetumal., también tienen un amplio potencial en el ámbito turístico; es una zona que tiene los beneficios de pertenecer a uno de los estados más jóvenes y con encanto natural más emblemáticos que existen en la República Mexicana. Es por eso que dicho sector representa una importante fuente de empleos y de ingresos para cientos de familias locales del municipio y sus alrededores, además de tener la oportunidad de crecer en el futuro con la promoción turística que se vaya dando, mediante lo cual se crean nuevos empleos y eso conlleva a decir que se abren más oportunidades para los trabajadores de todas las edades.

El gobierno es pieza clave para el desarrollo porque todo depende de la proyección que se realice a favor de Othón P. Blanco tanto en el país y como en el extranjero, lo que ayuda a detonar el progreso turístico y económico. En años recientes se han registrado más visitantes de edades variadas porque han sido desde niños hasta personas de la tercera edad, lo que significa que existe un rango alto de las personas que se interesan en viajar. Quienes generalmente viajan a este punto del estado, es por motivo

de vacaciones o negocios, esto de acuerdo a los registros hechos por el gobierno del estado (Municipios.mx, 2018)

Como parte de los atractivos turísticos de la ciudad, el Gobierno del Estado de Quintana Roo, inaugura en 1979 el zoológico de la ciudad de Chetumal con el nombre de “Zoológico Payo Obispo” durante la administración municipal de Hernán Pastrana. Es creado como un organismo público descentralizado, de la administración pública municipal del H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene a su cargo la promoción, operación, administración, ampliación, mejoramiento y conservación del área física destinada a su establecimiento, así como también de conservar y proteger las especies que en el mismo habiten, especificado en su decreto de creación.

Entre las facultades del zoológico mencionadas por la dirección general de la institución, se menciona que de acuerdo al reglamento de la administración pública del municipio de Othón P. Blanco el zoológico es una entidad descentralizada por lo que las facultades del director son: Celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes a su objeto; Ejercer las más amplias facultades de dominio, administración y pleitos y cobranzas, aún de aquellas que requieran de autorización especial, según las disposiciones legales o reglamentarias correspondientes y Emitir, avalar y negociar títulos de crédito por mencionar algunas.

En julio de 2008, se genera el decreto por el que se crea el organismo público descentralizado de la administración municipal del H. ayuntamiento de Othón P. Blanco, denominado patronato del parque y zoológico payo obispo, que en su artículo tercero menciona sus facultades siendo estas algunas de las más importantes: mantener al parque como atractivo turístico, la administración de los recursos financieros, cuidado de la colección de flora y fauna, difusión educativa de la flora y fauna, promover la conservación de fauna en peligro, implementación de servicios recreativos adicionales, gestionar recursos financieros, materiales y humanos.

El zoológico Payo Obispo cuenta con un reglamento en el que se señala que es un recinto de interés público, siendo el ayuntamiento quien aplique el reglamento. También se mencionan como debe ser el uso y la promoción de las especies, como deben estar adecuadas las jaulas y sobre las concesiones que el patronato puede otorgar, así como los productos que pudieran comercializarse en los kioscos.

Entre los servicios y actividades que ofrece el zoológico se encuentran algunas actividades educativas como pláticas sobre el cuidado de los animales que están en resguardo y la alimentación de algunas especies. También se hacen proyecciones de videos y películas infantiles en la sala educativa. En cuanto a actividades recreativas, se hacen pequeños concursos

de futbol en el área verde, así como rallies y actividades deportivas y presentaciones de shows de artistas locales como cantantes y grupos de baile. Cabe señalar que esta programación de actividades la hacen únicamente los domingos.

El zoológico cuenta con un área de comida que se conforma por tienditas que venden antojitos, refrescos y golosinas. También cuenta con el paseo en trenecito al cual pueden subirse las personas de todas edades, así como la renta de pequeñas lanchitas para el uso en el lago; estos servicios tienen un costo extra no incluido en el costo del boleto de entrada.

Los horarios y días de apertura son de miércoles a domingo de 10:00 am a 6:00pm. En cuanto a los costos de las entradas, los adultos pagan \$20 pesos y los niños \$5 pesos, los niños menores de 3 años, personas con capacidades diferentes y adultos mayores entran gratis. Existe otra alternativa para poder entrar de forma gratuita, para lo que los adultos deben llevar 50 botellas pet y los niños 30 botellas pet.

3.2.2 Población objetivo

La población objetivo de esta investigación son los visitantes y usuarios del servicio brindado por el zoológico de la ciudad de Chetumal. Es decir, que las encuestas serán aplicadas aleatoriamente a las personas que hayan concluido su visita. Se delimitará únicamente a doscientas personas debido a que las encuestas son pagadas con recurso propio.

Las personas que respondan las encuestas sobre la calidad del servicio recibido deberán ser de 15 años o más que pueden asistir de forma independiente al lugar. El rango de edad se basa en un estudio sobre la ciudadanía integral propuesto por Canché (2012), quien menciona que si bien los adolescentes de 15 años no cumplen con la edad para ser reconocidos legalmente como ciudadanos, ya cuentan con el razonamiento y madurez suficientes para actuar como tal. La ciudadanía integral es el espacio sustancial mayor que el mero régimen político y sus reglas institucionales. El ciudadano de hoy debe acceder armoniosamente a todos sus derechos: políticos (ciudadanía política), civiles (ciudadanía civil) y sociales, culturales y económicos (ciudadanía social); conformando un conjunto indivisible y articulado.

3.2.3 Explicación y aplicación de la estrategia metodológica

Con la intención de saber si el zoológico ofrece servicios de calidad, se aplicaron 200 encuestas aleatorias para los usuarios de 15 años en adelante que han sido respondidas a la salida de su visita en un periodo de 4 fines de semana. Las preguntas fueron elaboradas de acuerdo a los cinco tópicos que propone el modelo SERVQUAL para la evaluación de la calidad de los servicios.

En el primer tópico, que mide la empatía hacia los usuarios, incluyó preguntas tales como la número dos, elementos de la seis y la ocho. La primera hacía referencia al medio por el cual se había conocido el zoológico; algunos incisos de la pregunta seis abarcaba aspectos sobre la adaptación de las instalaciones para discapacitados, el precio de las entradas, disponibilidad de información, precios de los alimentos y posibilidad de adquirir entradas por otro medio. Finalmente, en la pregunta ocho se cuestiona sobre el Facebook oficial del zoo.

El segundo tópico mide la fiabilidad, es decir, mide la capacidad que tiene el zoológico para cumplir lo prometido al usuario. Aquí se clasifica la pregunta número tres, que pregunta el motivo por el que acude al zoológico; algunos incisos de la pregunta seis sobre actividades culturales atractivas y variadas, el horario y la variedad de servicios ofrecidos como el tren y los puestos de alimentos. Igualmente, la pregunta nueve que pide a los usuarios señalar la valoración general del zoológico después de haberlo visitado; de igual forma la pregunta diez y once que miden el grado de satisfacción de la visita y las expectativas que se tienen del lugar. En este sentido, el inciso doce, pregunta al usuario si el zoológico logró contribuir a cumplir sus objetivos educativos, recreativos, de esparcimiento y de conservación de las especies; y por último la pregunta trece que cuestiona si el usuario recomendaría a otras personas visitar el zoológico.

El tópico número tres hace referencia a la seguridad y profesionalidad que brindan el servicio los empleados. Aquí se clasificaron algunos incisos de la pregunta seis sobre la seguridad de las áreas de los animales, los servicios de seguridad y primeros auxilios, la utilidad de la información que brinda el zoológico, el profesionalismo de los empleados y el trato recibido por parte de los empleados.

El siguiente tópico mide la capacidad de respuesta y ayuda a los usuarios; en este apartado se clasificó la pregunta cuatro sobre el tiempo que tuvieron que esperar los usuarios para comprar sus entradas, pasar el control de seguridad, subirse al tren, asistir a alguna

actividad programada, hacer uso del área de comida y usar el baño. De igual forma la pregunta cinco cuestionaba a los usuarios si durante su recorrido observaron algún área de información sobre los servicios que brinda el zoo; algunos aspectos mencionados en la pregunta seis sobre la facilidad de acceso a la información de las actividades que se ofrecen, la disposición de los empleados para resolver algún problema ocurrido y visitas guiadas. También la pregunta siete preguntaba si alguna de las áreas del zoológico estaban cerradas durante su visita y si les habían avisado al momento de comprar sus entradas que esa área estaría cerrada.

En cuanto al último tópico que evalúa los elementos tangibles y características físicas y materiales y aspecto de los empleados, se clasificaron algunos incisos de la pregunta seis, como el estado y conservación de las instalaciones del zoo y el equipo de la sala educativa. De igual forma la pregunta número catorce que señala aspectos que los usuarios deberían considerar para denotar cuales eran los tres más importantes para mejorar, tales como la limpieza del lugar, horario, precios, adaptación para personas con capacidades diferentes y adultos mayores.

Figura 12. Hoja uno de la encuesta.



Universidad de Quintana Roo

La entrevista tiene una duración de aproximadamente cinco minutos y los datos solicitados se tratarán informáticamente para realizar análisis estadísticos de forma totalmente anónima, sin grabar datos personales.

CLASIFICACION/ RECLUTAMIENTO

A.1 Sexo: H M A.2 Edad: _____

A.3 Lugar de residencia: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuántas veces ha visitado este zoológico incluida esta visita?

Una, es la primera vez	1
Dos	2
Tres	3
Cuatro	4
Más de cinco	5

1.1 Sin contar la actual. ¿Cuándo fue la última vez que visitó este zoológico?

1 mes o menos	1
Entre 2y3 meses	2
Entre 4y6 meses	3
Entre 6 meses y 1 año	4
Entre 1y2 años	5
Más de 2 años	6

2. ¿De qué manera conoció el zoológico?

Vive cerca	1
Periódico, radio, tv, etc.	2
Aparece recomendado en guía de viajes	3
Por familiares, amigos	4
Página de internet	5
Página web del zoo	6
Desde siempre, toda la vida	7

3. ¿Cuál es el principal motivo por el que ha acudido al zoológico?

Casualidad, no tiene nada mejor que hacer	1
Me lo recomendaron	2
Visita organizada	3
Curiosidad por conocerlo	4
Por estudios	5
Para subirme al trenecito	6
Para asistir a una actividad programada	7
Para conocer mejor el zoo, quiero volver a verlo	8
Para enseñarlo a familiares, amigos, etc.	9
Para participar en una actividad programada (bailar, cantar, etc.)	10
Otro:	99

4. Le voy a leer una serie de acciones, dígame si ha esperado mucho, bastante, poco o nada a cada una de ellas. ¿Cuánto ha tenido que esperar para...?

	mucho	bastante	poco	nada
Comprar las entradas				
Pasar control de seguridad				
Subirse al trenecito				
Asistir a alguna actividad programada				
Hacer uso de sillas-mesas en área de comida				
Uso del baño				

5. ¿Ha visto algún área de información acerca de los servicios que ofrece el zoológico?

Si	1
No	2
No se que es	3

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de medición SERVQUAL.

Figura 13. Hoja dos de la encuesta.

6. Le voy a leer una serie de aspectos del funcionamiento del zoológico, responda del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho. (no sabe 11, no ha utilizado 12)

Seguridad las áreas de animales	
Estado de conservación del zoo e instalaciones	
Servicios de seguridad y primeros auxilios	
Utilidad de información que ofrece el zoo	
Adaptación de acceso e instalaciones a personas con discapacidad o 3 edad	
Profesionalidad de los empleados	
El precio de las entradas	
Disponibilidad de información de las áreas y actividades ofertadas	
Equipo de la sala educativa	
Facilidad de acceso a la información de las actividades que ofrece	
Oferta de actividades culturales (atractivas, variedad)	
Trato recibido por los empleados	
Horario del zoo	
Precios de los alimentos	
Disposición de los empleados para resolver cualquier problema	
Visitas guiadas	
Variedad/ suficientes servicios complementarios (tren, cafetería)	
Posibilidad de comprar entradas en otro medio que no sea la taquilla	

7. Cambiando de tema, ¿Alguna de las áreas estaba cerrada?

Si	1-p.7a
No	2-p.8

7.a ¿Le informaron que estaría cerrado al comprar su boleto de entrada?

Si	1
No	2
No recuerda	3

8. ¿alguna vez ha visitado el Facebook del zoo?

Si	1-P.8a
No, aunque tengo internet	2-p.9
No, no tengo internet	3-p.9
No sabía que tiene Fb.	4-p.9

8a. ¿y qué impresión tiene del Facebook?

Muy positiva	5
Bastante positiva	4
Ni positiva ni negativa	3
Muy negativo	1
Bastante negativa	2

9. En general la valoración que hace del zoológico es...

Muy positivo	5
Bastante positivo	4
Ni positivo ni negativo	3
Bastante negativo	2
Muy negativo	1

10. Respecto a sus expectativas, piensa que el zoológico es...

Mucho mejor de lo que esperaba	5
Mejor de lo que esperaba	4
Más o menos igual que lo que esperaba	3
Poor de lo que esperaba	2
Mucho peor de lo que esperaba	1

11. Piense en la visita que acaba de hacer, piensa que...

Ha disfrutado mucho	5
Bastante	4
Regular	3
Poco	2
Nada	1

Fuete: Elaboración propia con base en el modelo de medición SERVQUAL.

Figura 14. Hoja tres de la encuesta.

12. Hasta qué punto considera que este zoológico ha contribuido a cumplir sus objetivos familiares en cuanto a...

	Educación	Recreación familiar	Conservación de las especies	esparcimiento
Mucho 1				
Bastante 2				
Regular 3				
Poco 4				
Nada 5				

13. ¿recomendaría visitar este zoológico a sus familiares, amigos, conocidos?

Sí	1
no	2

14. ¿de los siguientes aspectos, cuales tres considera usted que es más importante mejorar?

Limpieza de los espacios del zoo	1
Falta de personal	2
Zona de descanso	3
Horario	4
Precio de las entradas	5
Precio de los servicios complementarios (alimentos, tren)	
Oferta de actividades culturales	7
Promoción y difusión de las actividades	8
Visitas guiadas	9
Señalización actualizada	10
Adaptación de accesos a discapacitados/3edad	11
Estado de las instalaciones	12
Venta de suvenires/ recuerdos del zoo	13
Posibilidad de adquirir entradas por otro medio	14

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de medición SERVQUAL.

3.3 Evaluación de la calidad de los servicios del Jardín Zoológico de Payo Obispo, desde la perspectiva ciudadana

De la aplicación aleatoria de los 200 cuestionarios a los usuarios del servicio del jardín zoológico Payo Obispo, se obtuvo un total de 120 mujeres y 80 hombres. Para facilitar el análisis de los datos se dividió por rangos de edad, de 15 a 30 años con un total de 28 hombres y 59 mujeres, de 31 a 46 años con un total de 30 hombres y 45 mujeres y de 47 años en adelante, de los cuales 22 fueron hombres y 16 mujeres.

De los 28 hombres de entre 15 y 30 años de edad, uno era de Solidaridad y los demás chetumaleños. En cuanto a las mujeres del mismo rango de edad, de un total de 59, dos fueron del Estado de Campeche, dos de Yucatán, una del municipio de Benito Juárez y una de Tulum y el resto de Chetumal.

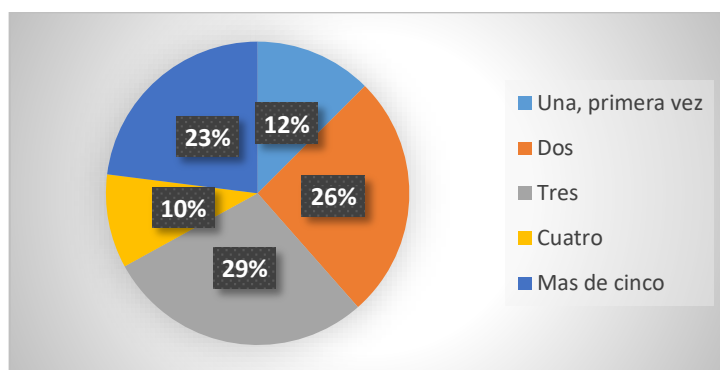
En el siguiente rango de edad (31 a 46 años), de un total de 30 hombres, uno fue del Estado de Yucatán, uno de Campeche, uno de Tabasco, uno de Playa del Carmen, uno de Tulum, uno de Xcalak y el resto de Chetumal. En cuanto a las mujeres, de un total de 45 encuestadas, tres resultaron ser del País vecino de Belice, una del Estado de Tabasco, una de Yucatán, una de Campeche y el resto fue de la ciudad de Chetumal.

En el último rango de edad (47 años en adelante) se observó que, de un total de 22 hombres, uno fue de Mérida Yucatán, uno del Estado de Campeche y el resto de la ciudad de Chetumal. En cuanto a las mujeres de este rango, de un total de 16 mujeres, 15 fueron de la ciudad de Chetumal y solamente una de otro Estado, de Campeche.

De los 200 usuarios encuestados, 22 no son chetumaleños. nueve hombres son visitantes de otros Estados y municipios, de los cuales dos fueron de Yucatán, dos de Campeche, dos de Playa del Carmen, uno de Tulum, uno de Tabasco y uno de Xcalak. 71 son visitantes locales de la ciudad de Chetumal. En cuanto a las mujeres, 13 resultaron ser visitantes de otros Países, estados y municipios, de las cuales, tres fueron de Yucatán, cuatro de Campeche, tres de Belice, una de Cancún, una de Tulum, una de Tabasco y 107 fueron visitantes locales. Pudo observarse que en total hubo cuatro visitas de Yucatán, cinco visitas de Campeche, tres de Belice, dos de Playa del Carmen, dos de Tulum, dos de Tabasco, una de Xcalak, una de Cancún y dos de Mérida.

En cuanto al número de veces que las personas han visitado el zoológico, se obtuvo como resultado que; el 12% personas lo visitaban por primera vez; 26% realizaban su segunda visita; 29% fueron por tercera vez; 10% de las personas lo visitaban en cuarta ocasión; y 23% personas lo hacían por quinta vez o más. Puede observarse que en su mayoría los usuarios encuestados visitaban el zoológico por tercera vez.

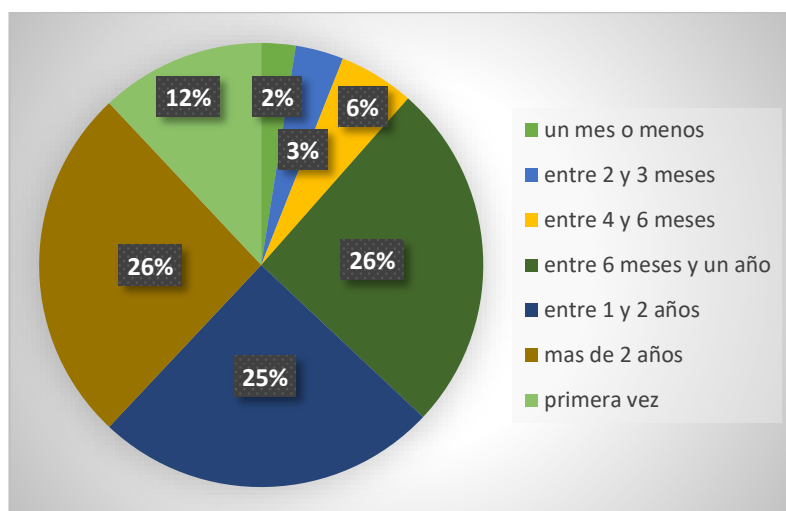
Figura 15. Veces que ha visitado el zoológico.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

También se les preguntó a los usuarios el tiempo que había transcurrido entre la última y la actual visita al zoológico. El menor porcentaje de personas, 2%, había visitado el lugar hacia un mes o menos; el 3% lo había visitado 2 y 3 meses antes; el 6% entre 4 y 6 meses; pero en su mayoría con 26%, las personas habían visitado el lugar entre 6 meses y un año o hace más de dos años. Seguidamente del porcentaje anterior, el 25% de las personas visitaron el zoológico entre uno y dos años anteriormente; y el 12% lo visitaba por primera vez como se puede observar en la gráfica siguiente.

Figura 16. ¿Cuándo fue la última vez que visito este zoológico?

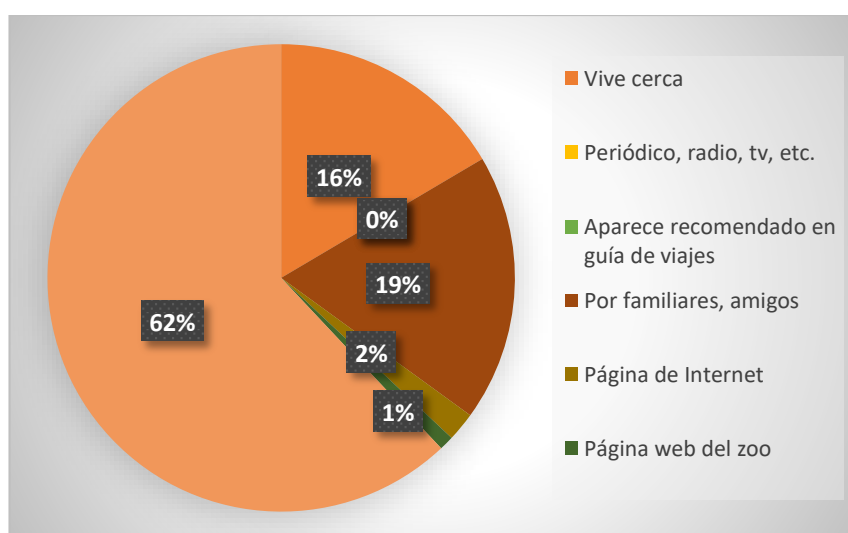


Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

3.3.1 Dimensión: empatía

En cuanto a la forma en que los usuarios habían conocido el zoológico, en su mayoría, es decir el 60% lo conoce desde siempre por ser un lugar antiguo en la ciudad; en segundo lugar, el 19% lo conoció gracias a familiares o amigos que le hablaron del lugar; y en tercer lugar el 16% lo conoce porque vive cerca. El 1% lo conoció gracias a su página web; el 2% encontró información en alguna página de internet. Cabe señalar que ningún usuario dijo haber conocido este lugar por medio de alguna recomendación en alguna guía de viajes ni mediante anuncios por radio, periódico o televisión.

Figura 17. ¿De qué manera conoció el zoológico?



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

. En cuanto a la adaptación y acceso a las instalaciones a personas con discapacidad o tercera edad, el 72% estuvo medianamente satisfecho, el 3% no sabe y el 7% no requirió de esto. En cuanto al precio de las entradas el 57% estuvo muy satisfecho, el 42% estuvo medianamente satisfecho y el 1% estuvo poco satisfecho. Referente a la disponibilidad de información de las áreas y actividades ofertadas el 71% estuvo medianamente satisfecho, el 28% estuvo poco satisfecho y el 1% estuvo muy satisfecho. En cuanto a los precios de la comida que se vende en el lugar el 65% estuvo medianamente satisfecho, el 5% no sabe y el 6% no utilizó este servicio. Por último, en relación a la posibilidad de comprar las entradas al zoológico por otro medio diferente a la taquilla, el 52% estuvo medianamente satisfecho con esta opción, el 7% no sabe y el 10% no utilizaría otro medio alternativo a la taquilla.

No solo se les preguntó a los usuarios sobre las instalaciones, entre las preguntas que se realizaron, se les cuestionó a los visitantes sobre las redes sociales que utilizan como medio informativo y de promoción. Específicamente se les preguntó si habían visitado alguna vez la página y la impresión que habían tenido de la misma. En este punto se consideró el acceso al internet, por lo que se incluyó en la pregunta, ya que de otra forma quedaría limitada la respuesta. El 11% contestó que no, aunque tienen internet para hacerlo; el 16% dijo que no porque no tenía internet para hacerlo; el 63% dijo que no tenían conocimiento de la existencia del Facebook del lugar y únicamente el 10% dijo que si había visitado la página de Facebook.

De los usuarios que contestaron afirmativamente, el 25% tuvo una impresión muy positiva del Facebook del zoológico; el 35% tuvo una impresión bastante positiva; y el 40% dijo que su impresión de la página no fue ni positiva ni negativa. Cabe mencionar que ninguno respondió haber tenido una impresión negativa o muy negativa.

Figura.18.a. Personas que han visitado el Facebook

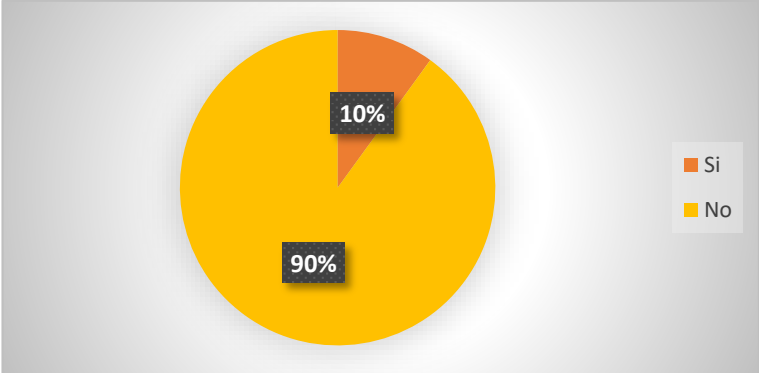
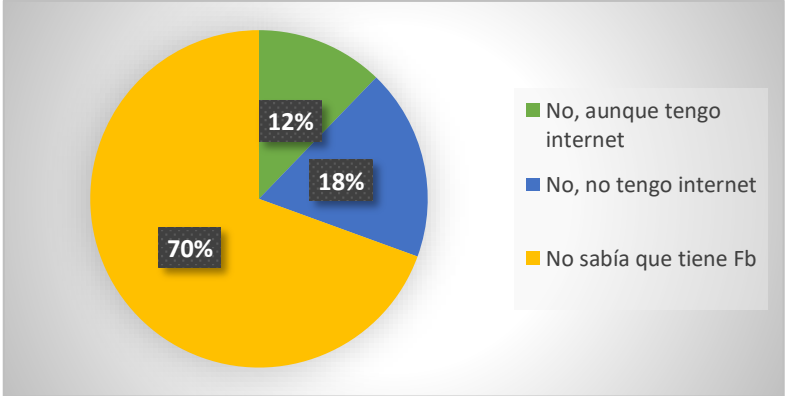


Figura 18.b. Personas que no visitaron el Facebook

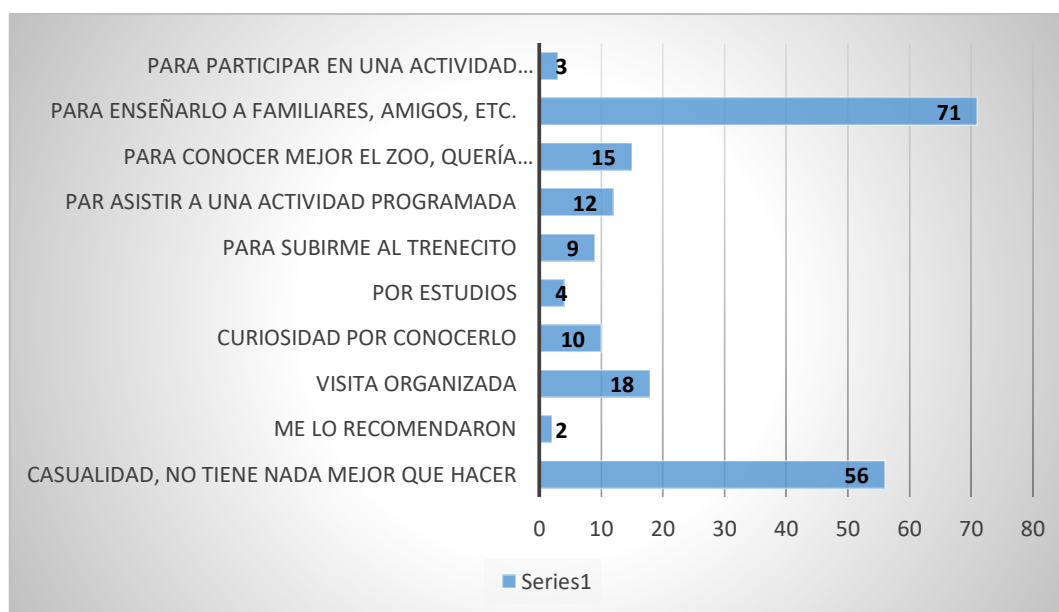


Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

3.3.2 Dimensión: fiabilidad

La mayoría de las personas que acudió al zoológico fue con la intención de mostrárselo a sus familiares o amigos, es decir, el 35.5%; en segundo lugar, el 28% de las personas acudieron por casualidad o porque no tenían nada mejor que hacer en su día; en tercer lugar, con 9% las personas acudieron por una visita organizada con sus familiares. Para volver a verlo o conocerlo mejor, únicamente acudió el 7.5%, para participar en alguna actividad programada acudió el 6%; y en menor medida, con 4.5% asistieron para subirse al trencito, el 2% acudió con fines escolares y de estudios, 1.5% acudió para participar en una actividad y 1% acudió por una recomendación.

Figura 19. Motivo por el que acude al zoológico.



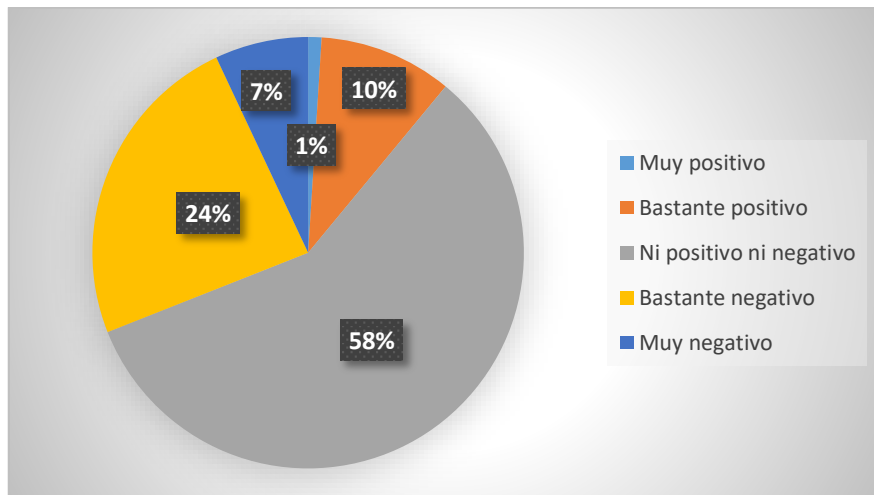
Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

En cuanto a la oferta de actividades culturales el 53% estuvo medianamente satisfecho; el 46% estuvo poco satisfecho y el 1% estuvo muy satisfecho. En cuanto a la variedad y suficientes servicios complementarios como el tren, el área de comidas, entre otros, el 67% estuvo medianamente satisfecho, el 4% no sabe y el 7.5% no utilizó estos servicios. Relativo al horario el 55% de los usuarios estuvo muy satisfecho con esto; el 44.5% estuvo muy satisfecho y el 1% estuvo poco satisfecho.

La figura 22 denota la valoración general que los usuarios tienen del Jardín Zoológico de Payo Obispo. Se puede observar que; el 1% tiene una valoración general muy positiva; el

10% considera que es bastante positiva; el 24% dice que es bastante negativa; el 7% lo considera muy negativo; y el 58% no lo considera ni positivo ni negativo

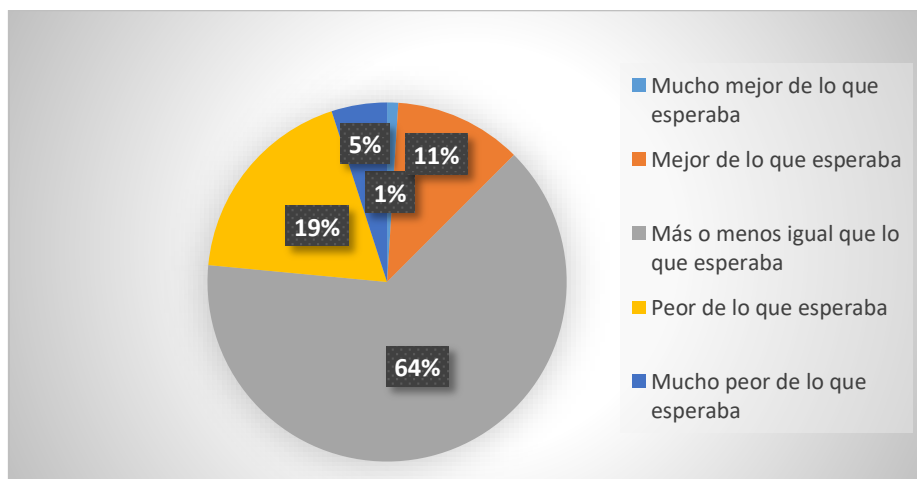
Figura 20. Valoración que se tiene del zoológico.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Ya se había mencionado anteriormente que las expectativas que el usuario tenga del servicio que recibirá influyen mucho en la opinión y evaluación que haga después de hacer uso del servicio; por lo tanto, se les preguntó si después de su visita, el zoológico y sus servicios habían sido mejor o peor de lo que esperaban. En la siguiente grafica se podrá observar la opinión acerca de las expectativas.

Figura 21. Expectativas del zoológico.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

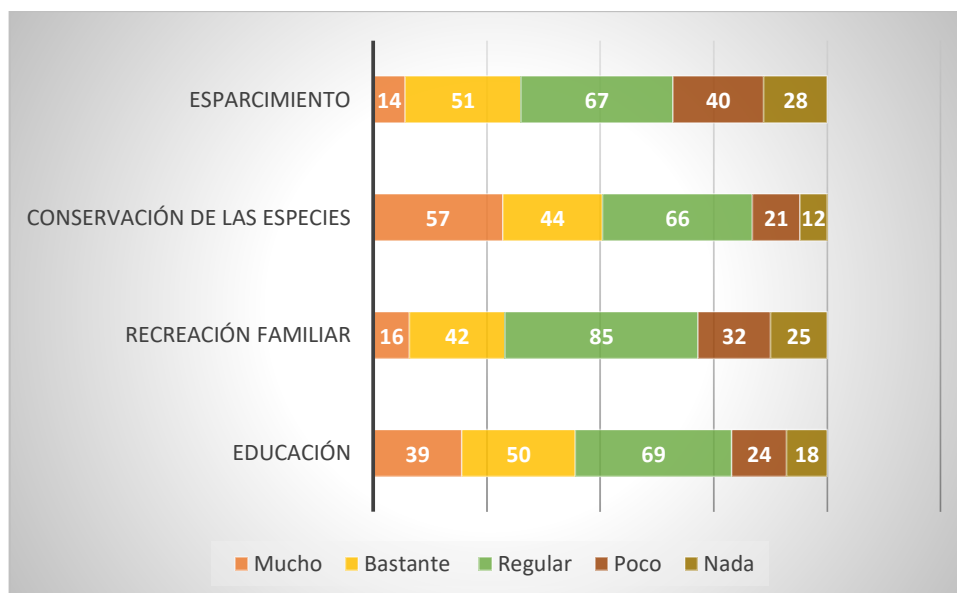
En su mayoría, es decir, el 64% de los encuestados, respondieron que después de su visita al zoológico sus expectativas fueron más o menos igual que lo que esperaban; el 11% dijo que fue mejor de lo que esperaba; el 19% respondió que fue peor de lo que esperaba; el 5% dijo que fue mucho peor de lo que esperaba; y tan solo el 1% consideró que fue mucho mejor de lo que esperaba. De acuerdo a las respuestas obtenidas puede decirse que el zoológico no

cumplió con las expectativas de los visitantes, lo cual según el modelo de evaluación aplicado podría denotar un servicio de baja calidad.

Aunado a lo anterior, los visitantes respondieron cuanto habían disfrutado su visita; el 24% dijo haber disfrutado bastante; el 24% disfruto poco; el 8% no disfrutó nada su visita; en su mayoría, es decir, el 47%, dijo que disfruto regularmente su paseo; y únicamente el 5% dijo haber disfrutado mucho. A pesar de que el zoológico no cumplió las expectativas, los usuarios mayormente si disfrutaron su visita.

Lo siguiente que se les preguntó a los usuarios tiene relación con los cuatro objetivos del zoológico. En educación; el 34.5% dijo que este objetivo se había cumplido de forma regular; el 12% piensa que poco; el 9% nada; el 25% bastante; y el 19.5% mucho. En cuanto a conservación de las especies el 42.5% dijo que se cumple de forma regular; el 12% poco; el 8.5% nada; el 21% bastante; y el 8% mucho. Para el objetivo de recreación el 33% dijo regular; el 10.5% poco; el 6% nada; el 22% bastante; y el 28.5% mucho. Para el último objetivo de esparcimiento familiar el 33.5% contestó regular; el 20% dijo poco; el 14% dijo nada; el 25.5% bastante; y el 7% dijo que mucho.

Figura 22. Hasta qué punto considera que este zoológico cumple sus objetivos.



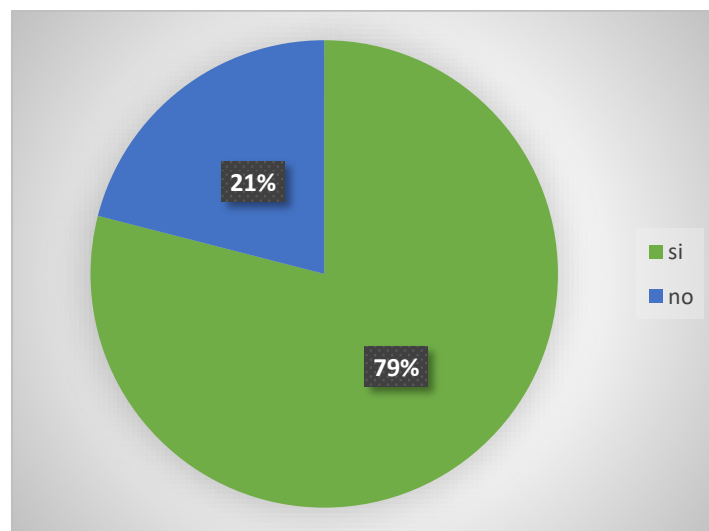
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

Respecto a la pregunta de recomendación del lugar, los visitantes del zoológico en su mayoría, es decir, el 79% respondió que si recomendaría a otras personas que visiten lo visiten; y por el contrario, el 21% de los encuestados respondieron que no recomendarían a las demás personas que visiten el lugar. Esto puede mostrar que los ciudadanos a pesar de ver que el zoo no está en buenas condiciones y que cumple de forma regular con sus expectativas, la gente al apreciar el lugar, lo recomendaría, quizá esto también tiene que ver con que los encuestados en

su mayoría, es decir, el 89% son chetumaleños y el zoológico representa un lugar emblemático y tradicional para las familias pues ha sido el lugar de esparcimiento para muchas generaciones, ya que se pudo observar que al lugar acuden familias conformadas por abuelitos y niños.

Los usuarios visitantes de otros lugares equivalente al 11%, respondieron en su mayoría, que el zoológico se encontraba más o menos igual de lo que ellos esperaban. Cabe mencionar que la visita que realizaban no era la primera, ya que los lugares de procedencia se encuentran relativamente cercanos al municipio y algunos de ellos eran residentes de Chetumal que se fueron por cuestiones laborales a trabajar a otros municipios, y en el caso de las personas de Tabasco, mencionaron que tienen familiares en la entidad y por ese motivo realizaban la visita. En el caso de los que proceden de Belice, podría justificarse la visita debido a que los fines de semana estas personas visitan la plaza y los supermercados para realizar sus compras y aprovechan su visita y tiempo libre para recorrer el zoológico. Del total de usuarios no chetumaleños, el 49% de estos dijo que si recomendarían el lugar y el 51% dijo que no lo haría.

Figura 23. Cuántos recomendarían la visita del lugar.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

Dadas las respuestas de los usuarios y de acuerdo con el objetivo del modelo de evaluación de la calidad del servicio otorgado, es importante señalar que los usuarios no evalúan positivamente al lugar, sino que muestran indiferencia al mismo. En su mayoría lo califican de forma regular, pues no disfrutaron su recorrido y el lugar es más o menos igual de lo que esperan cada vez que regresan. Cabe recordar que después de Biouniverzoo en 2008, el zoológico no ha sido remodelado nuevamente.

3.3.3 Dimensión: seguridad

En cuanto a la seguridad de las áreas de los animales, el 78% de los usuarios estuvieron medianamente satisfechos; el 17% estuvo poco satisfecho; y el 5% estuvo muy satisfecho. Para los servicios de seguridad y primeros auxilios el 63% estuvo medianamente satisfecho; el 21% estuvo poco satisfecho; el 6% no sabe y el 8% no utilizó. En la utilidad de la información que ofrece el zoológico el 69% estuvo medianamente satisfecho; el 3% no sabe y el 4% no utilizó la información. En la profesionalidad de los empleados el 57% estuvo muy satisfecho y el 43% estuvo medianamente satisfecho. Para el trato recibido por los empleados el 50% estuvo medianamente satisfecho; el 41.5% estuvo muy satisfecho; y el 8.5% estuvo poco satisfecho.

Puede observarse que, tratándose de servicios recibidos, las personas en su mayoría estuvieron medianamente satisfechas, pero tratándose de los empleados, la profesionalidad con la que realizan su trabajo y el trato que reciben de ellos, las personas estuvieron medianamente satisfechas o muy satisfechas, menos del 10% de los usuarios señalaron haber estado poco satisfechos con el trato que recibieron.

3.3.4 Dimensión: capacidad de respuesta

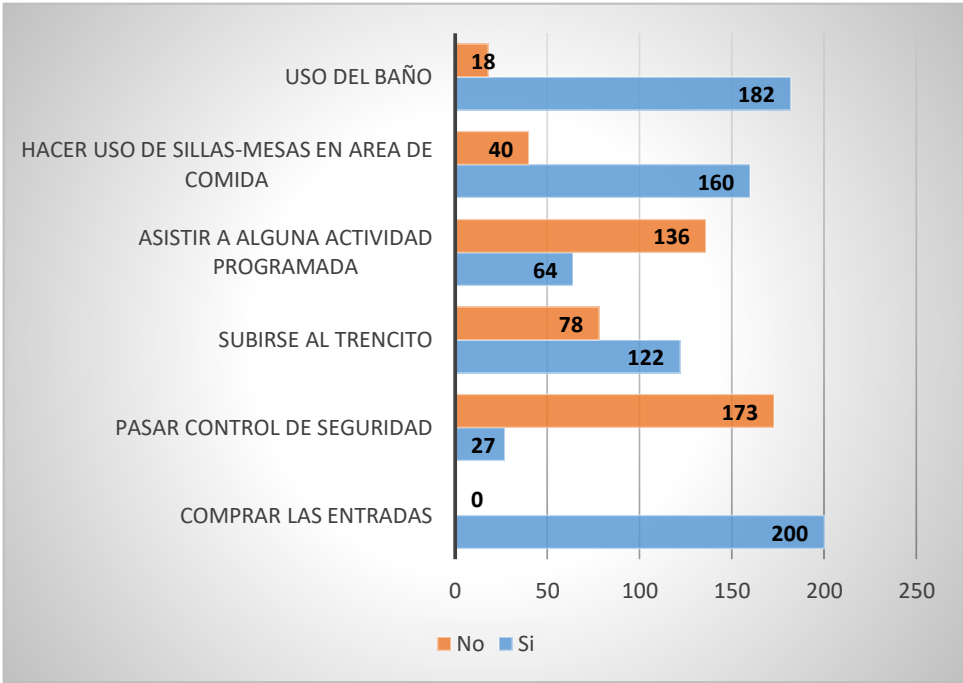
Se les cuestionó también a los usuarios sobre el tiempo que habían tardado al realizar algunas actividades en las instalaciones. Respecto a la compra de entradas al zoológico, el 76.5% de las personas respondieron que no habían esperado nada para conseguirlas; 23% habían esperado poco; 9% esperaron bastante; y solo el 0.5% esperó mucho.

En cuanto al tiempo de espera en algún control seguridad, la mayoría de los usuarios, es decir 86.5% de ellos respondieron que no hubo control y por lo tanto no esperaron ningún tiempo; el 10% contestaron que no esperaron nada; 3% contestaron bastante; y 0.5% mucho. Cabe mencionar que algunas de las personas comentaron que leyeron en la entrada algunas indicaciones sobre lo que no puede hacerse en las instalaciones y consideraron esto como parte de un control de la seguridad.

En cuanto a la espera para el recorrido en trencito, 24% de las personas no esperaron nada; 16% de las personas esperaron poco; 16% esperaron bastante; 5% esperaron mucho; 25% no hicieron uso del servicio y 14% mencionaron que no estuvo disponible el servicio el día de su visita. También se les preguntó si habían asistido a alguna actividad programada y el tiempo que esperaron para hacer la actividad, a lo que 37.5% de las personas contestaron que no hubo alguna actividad y 30.5% no asistieron o no realizaron la actividad; 28% no esperaron nada para realizarla; y 4% esperaron poco.

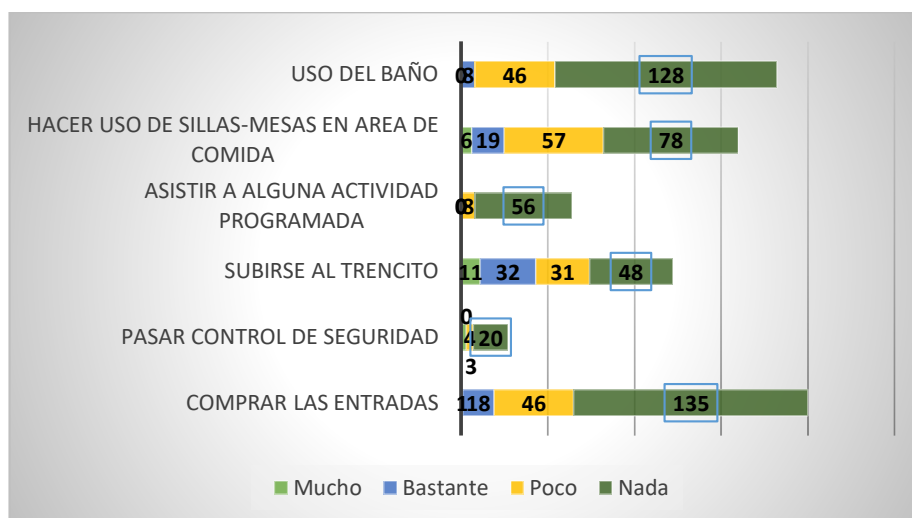
El tiempo de espera para el uso de sillas y mesas en el área de comida; 3% de las personas esperaron mucho; 9.5% de las personas esperaron bastante; 28.5% esperaron poco; 39% no esperaron nada; y 20% personas no hicieron uso de estas. También se les preguntó sobre el uso del baño y el tiempo que esperaron para utilizarlo, 64% de las personas no esperaron nada; 23% esperaron poco; 4% esperaron bastante; y 9% no lo utilizaron, algunas de ellas comentaron que fue debido al mal estado de los baños.

Figura 24.a. Personas que usaron algún servicio.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

Figura 24.b. Tiempo que esperaron para hacer uso del servicio.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

Los visitantes del zoológico también respondieron si habían visto algún área de información que les permitiera saber sobre los servicios que ofrece el zoo, a lo que la mayoría, es decir, un 66.5% de los usuarios, respondieron que no habían visto ningún área de información; el 25.5% mencionó que no sabía que era eso; y un 8% dijo que si, algunos se refirieron a la información pegada en la entrada de las instalaciones, que tenía los horarios de algunas actividades pero no hicieron referencia de algún modulo o persona encargada de dar la información.

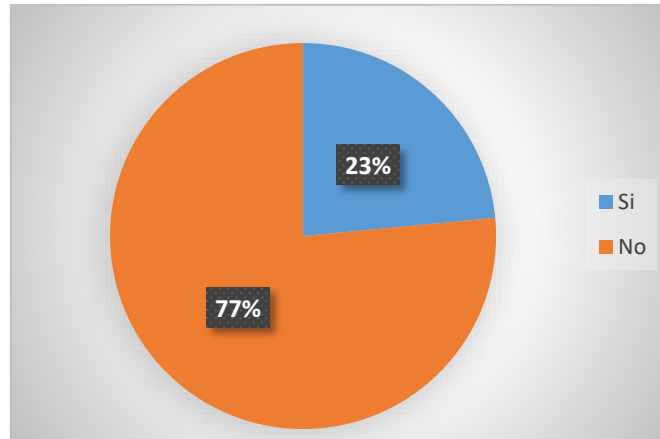
El zoológico no contaba con una taquilla para la venta de las entradas cuando se realizaron las visitas, personal del lugar vende los boletos en una mesa que colocan en la entrada, además no tienen un control de seguridad como tal, no hay algún detector de metales o alguna persona encargada de revisar las pertenencias de los usuarios, lo único parecido a esto es un cartel pegado en la entrada con recomendaciones de lo que se puede o no se puede hacer durante la visita.

Para la facilidad de acceso a la información de las actividades que el zoológico ofrece el 60% estuvo medianamente satisfecho En relación con la disposición de los empleados para resolver algún problema el 55% estuvo medianamente satisfecho, el 14% no sabe y el 24% no tuvo ningún percance que implicara recurrir a los empleados para dar solución. Sobre las visitas guiadas el 65% estuvo medianamente satisfecho con que no se contara con este servicio, el 4.5% no sabe y el 5% no pensó en utilizar este servicio.

Se les preguntó también a los usuarios si durante su recorrido algún área del zoológico estuvo cerrada y en caso de responder afirmativamente, indicaron si se les aviso que estaría cerrado. El 77% contestó que no había ningún área cerrada; y el 23% respondió que sí. De este

porcentaje que contestaron en afirmativo, el 4% dijo que si le avisaron que esa área o servicio no estaría disponible; el 77% dijo que no le avisaron que estaría cerrado y; el 19% dijo que no recordaba si le habían avisado al momento de comprar su boleto.

Figura 25. Áreas cerradas.



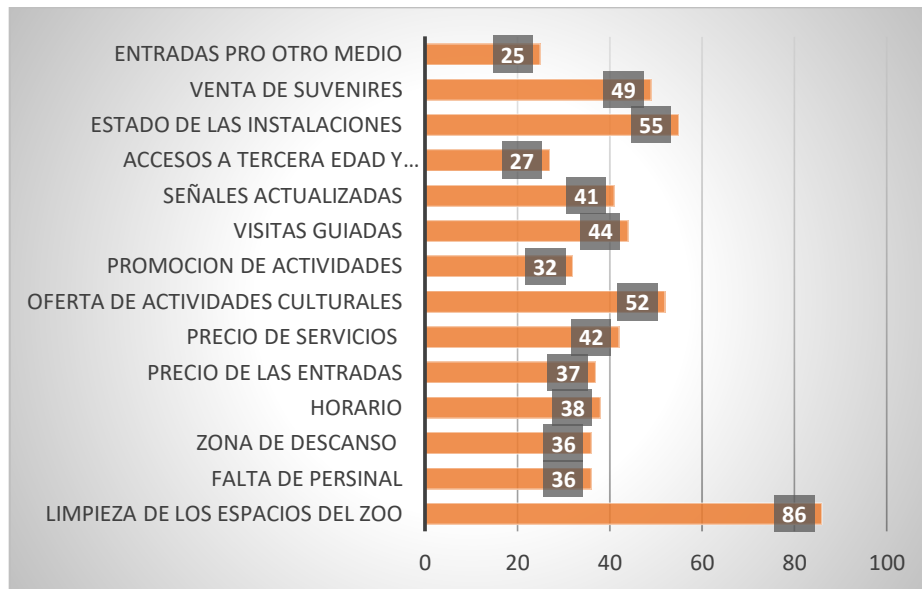
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

3.3.5 Dimensión: elementos tangibles

En estos elementos se encuentra el estado de conservación de las instalaciones del zoológico, el 65% de las personas estuvieron medianamente satisfechos; el 33% dijo estar poco satisfecho; y el 2% estuvo muy satisfecho. En referencia al equipo de la sala educativa el 66% estuvo medianamente satisfecho, el 8% no sabe y el 7% no utilizó.

Por último se les pidió a los encuestados que respondieran que aspectos consideraban más portantes mejorar, entre estos destacaban la limpieza del zoológico, la falta de personal, zonas de descanso, el horario de visitas, el precio de las entradas, el precio de los servicios como el trenecito y los alimentos, la oferta de actividades culturales, la promoción y difusión de las actividades, visitas guiadas, señalización actualizada, adaptación de accesos para discapacitados y adultos mayores, venta de suvenires y recuerdos del zoológico y la posibilidad de adquirir las entradas por otro medio que no fuera el zoológico.

Figura 26. Aspectos más importantes por mejorar según los usuarios.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.

En general, los tres aspectos más considerados para mejorar del zoológico fueron, en primer lugar; la limpieza de los espacios del zoológico con 15%; en segundo lugar, la oferta de actividades culturales con 9%; y en tercer lugar, el estado de las instalaciones también con 9%.

CONCLUSIONES

Se realizaron doscientos cuestionarios de forma aleatoria a usuarios del jardín zoológico payo obispo al término de su visita a este lugar, el cuestionario tuvo una duración de aproximadamente cinco minutos en el que se respondieron catorce incisos. No se grabaron datos personales pues los datos solicitados se trataron informáticamente para realizar el análisis estadístico debido de forma totalmente anónima. No todas las personas se mostraron accesibles a contestar las preguntas, incluso algunos mencionaron que era la primera vez que se les preguntaba sobre su grado de satisfacción después de recibir el servicio pues el zoológico no tiene buzones de quejas o encuestas de salida, el único medio que se encuentra para realizar este tipo de quejas o comentarios, ya sea positivos o negativos, es la página de Facebook, pero como pudo observarse el 63% de los usuarios que contestaron la encuesta no estaban enterados que se contaba con esa red social.

En su mayoría, es decir, el 62% de los encuestados, conocen el zoológico desde siempre, toda su vida han sabido del lugar. En promedio las personas lo han visitado tres veces y su última visita fue entre seis meses y dos años. Únicamente el 12% de los encuestados estaba realizando su primera visita el día de la encuesta.

En cuanto a los cinco tópicos planteados en el modelo SERVQUAL, y con base en las respuestas de las encuestas aplicadas a los usuarios, a continuación, se determinará si el zoológico cumple con los elementos que permiten la calidad de los servicios que brinda. El primer tópico se basa en la empatía que los trabajadores del zoológico muestran a los usuarios, entre los elementos que se calificaron fue el Facebook como un medio para comunicar de las actividades, precios y horarios del lugar, pero se obtuvo como resultado que la mayoría de los usuarios no tenían conocimiento de este medio. Y los que si habían visitado la página dijeron tener una impresión neutral, ni positiva ni negativa.

Otros de los elementos son la adaptación de los espacios para personas con discapacidad, la disponibilidad de información de las áreas del lugar y las actividades que se ofrecen, el precio de los alimentos y la posibilidad de comprar las entradas por otro medio, a lo que la mayoría contesto que esta medianamente satisfecho, incluso en uno de los comentarios mostrado en la figura seis, el usuario menciona que el zoológico discrimina a los niños especiales, entendido esto como niños con discapacidad. Con lo único que están muy

satisfechos los usuarios es con el precio de las entradas. Entonces si tiene el elemento de la empatía, pero no cumple completamente con esto.

En el siguiente tópico que habla sobre la fiabilidad y la capacidad del zoológico y sus trabajadores para cumplir lo prometido al usuario, entre estos se encuentran los motivos por los que acuden al zoológico y en su mayoría los usuarios van o regresan al lugar para mostrárselo a sus familiares y conocidos. Otros de los elementos son la oferta de actividades culturales atractivas y variadas, al igual que la diversidad de suficientes servicios complementarios que los usuarios calificaron como medianamente satisfechos, y con el horario del zoológico la mayoría estuvo muy satisfecho, cabe recordar que el zoológico abre de miércoles a domingo y una de las personas que venía de tabasco se mostró inconforme con esto.

Considero que cumple con este tópico por ser un lugar antiguo, las personas regresan por “tradicción” los papás chetumaleños llevan a sus hijos para que conozcan el lugar que incluso sus abuelos conocieron para convivir. Las personas no van por las actividades que se ofrecen, un ejemplo es el trenecito, que en sus inicios fue una de las atracciones principales y actualmente no todas las personas que van al zoológico hacen uso de este.

En general, la valoración que hicieron del zoológico no fue ni positiva ni negativa pues un 58% de los usuarios piensa esto. En cuanto a las expectativas que tenían del lugar, el 64% dijo que fue más o menos igual que lo que esperaba, pues la mayoría ya había visitado el lugar anteriormente y lo encontraron en las mismas condiciones que en su última visita, el 47% disfrutó regularmente su recorrido y a pesar de esto, el 79% dijo que sí recomendaría a otras personas visitar el lugar.

El zoológico contribuyó al cumplimiento de sus objetivos, al 34.5% de las personas en educación, al 42.5% en recreación familiar, al 33% en cuanto a conservación de las especies y en 33.5% en esparcimiento. Si bien el zoológico ofrece actividades como alimentación y platicas informativas como parte de la educación y la conservación de las especies, y talleres de manualidades, proyecciones de películas infantiles y algunos eventos y presentaciones culturales, estos no son lo suficientemente atractivos para todo el público pues la mayoría de estos están enfocados a niños. El zoológico cumple regularmente con sus objetivos y con la fiabilidad.

El siguiente tópico evaluado fue la seguridad, en cuanto a las áreas de los animales, los servicios de seguridad y primeros auxilios, la utilidad de información que ofrecen y el trato recibido por los empleados los usuarios estuvieron medianamente satisfechos, y sólo se consideraron muy satisfechos con la profesionalidad de los empleados. De igual forma este tópico se cumple de forma regular.

La capacidad de respuesta y ayuda a los usuarios fue el siguiente elemento evaluado, los usuarios se consideraron medianamente satisfechos con la facilidad de acceso a la información de las actividades que se ofrecen, la disposición de los empleados para resolver algún problema y las visitas guiadas, que, aunque no se cuenta con este servicio, la mayoría de las personas ya conoce el lugar y no requiere de esto.

El último tópico evaluado fueron los elementos tangibles del zoológico, los usuarios se consideraron regularmente satisfechos con el estado de conservación de las instalaciones y con el equipo de la sala educativa. En cuanto a los aspectos que consideraron más importantes para mejorar, se encuentran la oferta de más actividades, la limpieza de los espacios y el estado de las instalaciones del zoológico, en general el zoológico no cumple con este tópico pues la mayoría de las observaciones y disgustos de los usuarios es por el estado de aspecto viejo y desgastado de las instalaciones.

En conclusión, el zoológico cumple de forma regular con sus cuatro objetivos, que son la recreación, el esparcimiento, la educación y la conservación de las especies. Cumple regularmente con los tópicos de fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta, pero no cumple lo suficiente con la empatía y los elementos tangibles.

RECOMENDACIONES

Empatía: Se debe dar a conocer y promocionar más el Facebook y la página oficial del zoológico para esto, en los boletos se puede anexar el nombre de dichas páginas para que las personas que no lo conocían o vienen de fuera puedan agregarlo, visitarlo y compartirlo con gente de su lugar de origen. También se debería compartir y hacer más pública la invitación a visitar el zoológico por la radio, anuncios en periódicos o revistas locales. Incluso tenerlo como una opción para agencias de viajes.

Si bien se tienen promociones de canje de botellas pet por entradas gratuitas, otra opción para más promociones sería juntar tres visitas o boletos de entrada y canjearse por un boleto gratis. O dinámicas por la radio que incluyan entradas para familias de cuatro a cinco personas, o promociones 2x1 o descuentos para determinado número de familias.

Fiabilidad: actividades más atractivas, aunque tengan un costo extra, el zoológico necesita nuevos atractivos, podría regresar la actividad de tirolesas, o innovar con clases de rappel o de kayaks en el lago. También se podrían impartir pláticas y tips sobre plantas de ornato, el zoológico cuenta con un vivero en donde se pueden hacer intercambios de plantas o bien adoptar o donar una planta.

Seguridad: podrían ofrecerse cursos y talleres a niños y adolescentes por parte de la cruz roja sobre primeros auxilios y medidas de seguridad con reconocimientos al final del curso por parte de ambas instituciones.

Capacidad de respuesta: considero que las visitas guiadas son una buena opción para los que visitan el lugar por primera vez, incluso podría tener un costo adicional y sería un ingreso extra para el zoológico.

Elementos tangibles: sin duda este es el elemento más complicado, pues la restauración y mejora de las instalaciones implica un costo. Pero la limpieza y remodelación de algunas áreas puede darse mediante el apoyo de grupos voluntarios que inspiren a los usuarios a colaborar con esa causa.

ANEXOS

Tabla 1. Cronograma de actividades del zoológico.

Imagen de la publicación	Fecha y actividades																								
 <p>Jardín Zoológico Payo Obispo 15 de enero de 2017</p> <p>Domingo de platicas informativas! Ven a conocer un poco sobre el cuidado y manejo de nuestros animalitos! #EducacionAmbiental #ManejodeFauna #DomingondeDiversión</p> <p>¡Ven diviértete y aprende! 15 de Enero de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>LUGAR</th> <th>HORA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS</td> <td>LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO</td> <td>1200</td> </tr> <tr> <td>PLATICA Y ALIMENTACIÓN DE EMÚS</td> <td>RECINTO DE EMÚS</td> <td>1230</td> </tr> <tr> <td>ALIMENTACIÓN EN GRANJA</td> <td>GRANJITA</td> <td>1300</td> </tr> <tr> <td>PLATICA SOBRE MAPACHE</td> <td>RECINTO DEL MAPACHE</td> <td>1330</td> </tr> <tr> <td>EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS</td> <td>AVIARIO</td> <td>1400</td> </tr> <tr> <td>ALIMENTACIÓN Y PLATICA DEL HIPOPOTAMO ANDRÉS</td> <td>RECINTO DE HIPOPÓTAMO</td> <td>1430</td> </tr> <tr> <td>PLATICA DE TIGRE Y JAGUAR</td> <td>RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR</td> <td>1500</td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDAD	LUGAR	HORA	ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1200	PLATICA Y ALIMENTACIÓN DE EMÚS	RECINTO DE EMÚS	1230	ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300	PLATICA SOBRE MAPACHE	RECINTO DEL MAPACHE	1330	EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1400	ALIMENTACIÓN Y PLATICA DEL HIPOPOTAMO ANDRÉS	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1430	PLATICA DE TIGRE Y JAGUAR	RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR	1500	<p>Enero de 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alimentación de animales -Pláticas sobre animales
ACTIVIDAD	LUGAR	HORA																							
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1200																							
PLATICA Y ALIMENTACIÓN DE EMÚS	RECINTO DE EMÚS	1230																							
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300																							
PLATICA SOBRE MAPACHE	RECINTO DEL MAPACHE	1330																							
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1400																							
ALIMENTACIÓN Y PLATICA DEL HIPOPOTAMO ANDRÉS	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1430																							
PLATICA DE TIGRE Y JAGUAR	RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR	1500																							
 <p>ESTE DOMINGO 26 DE FEBRERO</p> <p>VEN CON TODA TU FAMILIA PARA JUGAR Y APRENDER CON TUS AMIGOS DE EDUCAZOO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>HORA</th> <th>LUGAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CASCARITA DE FUTBOL</td> <td>10:30 AM - 14:30 PM</td> <td>ÁREAS VERDES FRENTE A LAS CONCESIONES</td> </tr> <tr> <td>PLÁTICA SOBRE EL JAGUAR NEGRO</td> <td>11:00 AM - 14:00 PM</td> <td>RECINTO DEL JAGUAR NEGRO</td> </tr> <tr> <td>PLÁTICA "RECICLANDO JUNTOS POR UN MUNDO MAS SANO Y LIMPIO"</td> <td>11:30 AM - 14:30 PM</td> <td>DECK DEL TAPIR</td> </tr> <tr> <td>PLÁTICA "¿DE DÓNDE PROVIENEN NUESTROS ALIMENTOS?"</td> <td>11:30 AM - 14:30 PM</td> <td>CHETUMAL ANTIGUO</td> </tr> <tr> <td>PLÁTICA "REDESCUBRIENDO LA CULTURA MAYA"</td> <td>11:30 AM - 14:30 PM</td> <td>CENTRO INTERPRETATIVO DE CULTURA MAYA</td> </tr> <tr> <td>LA FERIA DE LA ALEGRIA</td> <td>11:30 AM - 15:30 PM</td> <td>CENTRO INTERPRETATIVO DE SELVA</td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDAD	HORA	LUGAR	CASCARITA DE FUTBOL	10:30 AM - 14:30 PM	ÁREAS VERDES FRENTE A LAS CONCESIONES	PLÁTICA SOBRE EL JAGUAR NEGRO	11:00 AM - 14:00 PM	RECINTO DEL JAGUAR NEGRO	PLÁTICA "RECICLANDO JUNTOS POR UN MUNDO MAS SANO Y LIMPIO"	11:30 AM - 14:30 PM	DECK DEL TAPIR	PLÁTICA "¿DE DÓNDE PROVIENEN NUESTROS ALIMENTOS?"	11:30 AM - 14:30 PM	CHETUMAL ANTIGUO	PLÁTICA "REDESCUBRIENDO LA CULTURA MAYA"	11:30 AM - 14:30 PM	CENTRO INTERPRETATIVO DE CULTURA MAYA	LA FERIA DE LA ALEGRIA	11:30 AM - 15:30 PM	CENTRO INTERPRETATIVO DE SELVA	<p>Febrero de 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cascarita de futbol -Pláticas sobre animales y reciclaje -Feria de la alegría 			
ACTIVIDAD	HORA	LUGAR																							
CASCARITA DE FUTBOL	10:30 AM - 14:30 PM	ÁREAS VERDES FRENTE A LAS CONCESIONES																							
PLÁTICA SOBRE EL JAGUAR NEGRO	11:00 AM - 14:00 PM	RECINTO DEL JAGUAR NEGRO																							
PLÁTICA "RECICLANDO JUNTOS POR UN MUNDO MAS SANO Y LIMPIO"	11:30 AM - 14:30 PM	DECK DEL TAPIR																							
PLÁTICA "¿DE DÓNDE PROVIENEN NUESTROS ALIMENTOS?"	11:30 AM - 14:30 PM	CHETUMAL ANTIGUO																							
PLÁTICA "REDESCUBRIENDO LA CULTURA MAYA"	11:30 AM - 14:30 PM	CENTRO INTERPRETATIVO DE CULTURA MAYA																							
LA FERIA DE LA ALEGRIA	11:30 AM - 15:30 PM	CENTRO INTERPRETATIVO DE SELVA																							

¡Ven diviértete y aprende!
19 DE MARZO DE 2017

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1200
PLÁTICA SOBRE ZORRA GRIS	RECINTO DEL ZORRA GRIS	1230
INTERACCIÓN CON FLAMENCOS	RECINTO DE FLAMENCOS	1300
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLÁTICA SOBRE LLAMAS	RECINTO DE LLAMAS	1330
PLÁTICA SOBRE MARIPOSAS	MARIPOSARIO	1330
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1400
ALIMENTACIÓN Y PLÁTICA DEL HIPOPÓTAMO ANDRÉS	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1430
PLÁTICA DE TIGRE	RECINTO DE TIGRE	1500
PLÁTICA DE JAGUAR	RECINTO DE JAGUAR	1530

Jardín Zoológico Payo Obispo
 Te gusta esta página · 18 de marzo de 2017

Me gusta · Comentar · Compartir

Escribe un comentario...

Marzo de 2017

- Alimentación de animales
- Platica sobre animales
- Interacción con flamencos

¡FESTIVAL DIA DEL NIÑO EN EL ZOOLOGICO!

¡DOMINGO 30 DE ABRIL!
NIÑOS ENTRAN GRATIS!
 (ADULTOS \$20 PESOS)

HORARIO	"ACTIVIDADES"	LUGAR
10:00 am a 11:00 am	Entrega de obsequios sorpresa a los primeros 150 niños!	Entrada Principal
11:00 am a 13:00 pm	Show infantil del "Grupo Junior Play" - Botargas - Payasitos - Concursos y regalos sorpresa	Teatro
11:00 am a 3:30 pm	"Feria de la alegría" (Diversos módulos con juegos y dinámicas atendidos por payasitos quienes regalaran obsequios) Descubriendo tus sentidos (Descubre lo que tu imaginación puede diseñar con tus propias manos) Juegos recreativos al aire libre! (Carrera de costales, mini torneo de futbol, retos y destrezas en familia)	Centro interactivo (por Teatro) Chetumal antiguo (por Trenecito) Áreas Verdes (por Tienditas)
12:00 pm a 3:00 pm	Platicas interactivas sobre el cuidado de los animales del zoo	Módulos de aves, reptiles, mamíferos y granjita
11:00 am a 15:00 pm	Cine infantil Gratis! - Moana - Cigüeñas - La Bella y La Bestia	Sala educativa (Por Lago mayor)
12:00 pm a 13:00 pm	Festival de las Estrellas! - Bailarines 1. Preescolar "Maripositas caribeñas" 2. Categoría libre "Madagascar" 3. Categoría Infantil "Fantasía Oriental" - Botargas	Escenario Jaguar (Entrada)
13:00 pm a 14:00 pm	Show de los Payasitos de "La Banda que Salta" - Show variado y concursos - "Rifa de Juguetes"	Escenario Jaguar (Entrada)
14:00 pm	Show de Qualiman! - Concursos y entrega de regalos sorpresa	Escenario Jaguar (Entrada)

Abril de 2018

- Entrega de obsequios
- Shows de baile y payasos
- Juegos recreativos
- Cine
- Pláticas sobre animales

PAYO OBISPO ZOO

¡Ven Diviértete y Aprende! 14 de Mayo



ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1130
PLÁTICA SOBRE MAPACHE	RECINTO DE MAPACHE	1200
INTERACCIÓN CON FLAMENCOS	RECINTO DE FLAMENCOS	1230
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLÁTICA SOBRE COCODRILOS	GRUTA COCODRILO	1300
MANUALIDADES: "TARJETAS PARA MAMÁ"	AVIARIO	1300
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1330
ALIMENTACIÓN DE ANDRÉS, EL HIPOPOTAMO	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1400
PLÁTICA: MADRES DE PICO Y PLUMAS EXPOSICIÓN DE HUEVOS	JAULA DE VUELO	1430
PLÁTICA SOBRE TIGRE	RECINTO DE TIGRE	1500
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON RAPACES	AVIARIO	1530

Mayo de 2017
-Alimentación de animales
-Platica sobre animales

Jardín Zoológico Payo Obispo
Te gusta esta página · 10 de junio de 2017

**¡Ven diviértete y aprende!
11 de Junio de 2017**



ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1130
PLÁTICA SOBRE MAPACHE	RECINTO DE MAPACHE	1200
INTERACCIÓN CON FLAMENCOS	RECINTO DE FLAMENCOS	1230
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1330
ALIMENTACIÓN DE ANDRÉS, EL HIPOPOTAMO	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1400
PLÁTICA SOBRE RAPACES	AVIARIO	1430
PLÁTICA SOBRE TIGRE Y JAGUAR	RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR	1500

Junio de 2017
-Alimentación de animales
-Platica sobre animales
-Interacción con flamencos

PAYO OBISPO ZOO

¡Ven diviértete y aprende! 23 de julio de 2017



ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1130
PLATICA Y ALIMENTACION DE FLAMENCOS	RECINTO DE FLAMENCOS	1200
PLATICA DE MAPACHE	RECINTO DEL MAPACHE	1230
CAMINATA CON PATOS	AVIARIO	1230
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300
RECORRIDO EN JAULA DE VUELO	JAULA DE VUELO	1330
ALIMENTACIÓN DE ANDRÉS, EL HIPOPOTAMO	RECINTO DE HIPOPÓTAMO	1400
PLÁTICA SOBRE RAPACES	AVIARIO	1500
PLÁTICA SOBRE TIGRE Y JAGUAR	RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR	1500

Julio de 2017
-Alimentación de animales
-Platica sobre animales

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR	1130
PLATICA DE MAPACHE Y ZARIGUELLA	RECINTO DEL MAPACHE	1200
PLATICA SOBRE YERBAS, ARBUSTOS Y ARBOLES	ORQUIDEARIO	1230
CAMINATA DE PATOS	AVIARIO	1300
ALIMENTACION EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLATICA DE EMU	RECINTO DEL EMÚ	1330
CICLO DE VIDA DE LA "MARIPOSA BUHO"	MARIPOSARIO	1330
ALIMENTACION DE ANDRES, EL HIPOPOTAMO	RECINTO DEL HIPOPOTAMO	1400
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON RAPACES	AVIARIO	1430
PLÁTICA SOBRE TIGRE Y JAGUAR	RECINTO DE TIGRE Y JAGUAR	1500

Agosto de 2017
 -Alimentación de animales
 -Platica sobre animales

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR	1130
PLATICA DE MAPACHE Y ZARIGUELLA	RECINTO DEL MAPACHE	1200
CAMINATA DE PATOS	AVIARIO	1200
ALIMENTACION Y PLATICA DE EMÚ	RECINTO DEL EMÚ	1230
ALIMENTACION EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLATICA DEL DROMEDARIO "EL HUERO"	RECINTO DEL DROMEDARIO	1400
PLÁTICA SOBRE JAGUAR "BICHO"	RECINTO DEL JAGUAR	1500

Septiembre de 2017
 Alimentación de animales
 -Platica sobre animales

Jardín Zoológico Payo Obispo
 Te gusta esta página - 14 de octubre de 2017 cerca de Chetumal

El Zoológico Payo Obispo ha preparado para ti distintas platicas y manualidades, donde podrás aprender de manera muy divertida!!!
 Te esperamos a partir de las 10:00 am

2 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...

Octubre de 2017
 -Platica sobre animales
 -Manualidades

JARDIN ZOOLOGICO PAYO OBISPO
¡Ven diviértete y aprende!
26 de Noviembre de 2017

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR	1130
PLATICA DE MAPACHE Y ZARIGUEYA	RECINTO DEL MAPACHE	1200
ALIMENTACION EN GRANJA	GRANJITA	1300
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	1400
ALIMENTACION DE COCODRILOS	GRUTA DEL COCODRILO	1430
PLATICA DEL JAGUAR «BICHO»	RECINTO DEL JAGUAR	1500

Jardin Zoologico Payo Obispo
 Te gusta esta página · 26 de noviembre de 2017

1

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...

Noviembre de 2017

- Alimentación de animales
- Platica sobre animales
- Interacción con guacamayas

JARDIN ZOOLOGICO PAYO OBISPO
¡Ven diviértete y aprende!
16 de Diciembre de 2017

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR	1130
PLATICA DE MAPACHE Y ZARIGUEYA	RECINTO DEL MAPACHE	1200
ALIMENTACION EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLATICA EN JAULA DE VUELO	JAULA DE VUELO	1300
PLATICA EN SENDERO DE RAPACES	AVIARIO	1400
PLATICA DE IMPORTANCIA DE LAS MARIPOSAS	MARIPOSARIO	1430
PLATICA DEL JAGUAR	RECINTO DEL JAGUAR	1500

Diciembre 2017

- Alimentación de animales
- Platica sobre animales

Jardin Zoologico Payo Obispo
 21 de enero ·

Ven y diviértete aprendiendo en tu zoológico!!!
 Actividades del día 🐦 🐾 🐞 🐛 🐜 🐝

JARDIN ZOOLOGICO PAYO OBISPO
¡Ven diviértete y aprende!
21 de Enero de 2018

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1200
PLÁTICA DE ZORRAS GRISES	RECINTO DE LAS ZORRAS GRISES	1230
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA EDUCATIVA	1300
PLATICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS MARIPOSAS	MARIPOSARIO	1330
PLATICA EN SENDERO DE RAPACES	JAULA DE VUELO AVIARIO	1400
PLÁTICA SOBRE EL OCELOTE	RECINTO DEL OCELOTE	1430
ALIMENTACION DE COCODRILOS	GRUTA DEL COCODRILO	1500

Enero 2018

- Alimentación de animales
- Platica sobre animales

PAYO OBISPO ZOO

**¡Ven diviértete y aprende!
25 de febrero de 2018**




ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
ALIMENTACIÓN DE PECES Y TORTUGAS	LAGO MAYOR/DECK DE PEJELAGARTO	1130
PLATICA DE MAPACHE	RECINTO DEL MAPACHE	1200
PLATICA SOBRE TEJONES	RECINTO DE LOS TEJONES	1230
PLATICA DE GUACAMAYAS	CORREDOR DE GUACAMAYAS	1300
ALIMENTACIÓN EN GRANJA	GRANJITA	1300
PLATICA SOBRE EL CUIDADO DE LAS ORQUIDEAS Y BROMELIAS	ORQUIDIARIO	1330
PLATICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS MARIPOSAS	MARIPOSARIO	1330
PLATICA SOBRE TORTUGAS	TORTUGARIO	1400
PLATICA Y ALIMENTACIÓN CON LA LLAMA	RECINTO DE LA LLAMA	1430
PLÁTICA DE TIGRE DE BENGALA	RECINTO DEL TIGRE DE BENGALA	1500

Febrero 2018
Alimentación de animales
-Platica sobre animales

PAYO OBISPO ZOO

**¡Ven diviértete y aprende!
25 de marzo de 2018**




Actividad	Lugar	Horario
Alimentación de peces	Lago mayor	11:30
Plática sobre mapache	Recinto mapache	12:00
Importancia de los árboles	Orquideario	12:30
Alimentación en granja	Granjita	13:00
Plática de guacamayas	Corredor de guacamayas	13:30
Las mariposas en la cultura mexicana	Mariposario	14:00
Plática de dromedario	Recinto de dromedario	14:30
Plática de jaguar amarillo	Recinto de jaguar amarillo	15:00

Marzo 2018
-Alimentación de animales
-Platica sobre animales

Jardín Zoológico Payo Obispo
14 de abril

Ven este domingo 15 de abril y disfruta de las actividades que tendremos a partir de las 11:00 am.
Recuerda que abrimos a las 10:00 am
Te esperamos!!!

VEN Y DISFRUTA DE LOS SIGUIENTES ARTISTAS
EL TEATRO GUIÑOL DEL DIF, DANZA YORUBARTE, PASION LATINA, TELÓN 21, GRUPO COCAY, LOS HERMANOS REYNA Y JOSE.






15 DE ABRIL DE 2018

ACTIVIDAD	LUGAR	HORA
ALIMENTACIÓN DE PECES	LAGO MAYOR	11:00
ENRIQUECIMIENTO AMBIENTAL CON MONOS	ISLA DE MONOS	11:30
ALIMENTACIÓN DE FLAMENCOS	ESTANQUE DE FLAMENCOS	12:00

ACTIVIDADES PROGRAMADAS

ACTIVIDAD	HORA	LUGAR
PLÁTICA Y MARIPOSARIO		

Abril de 2018
-Teatro guiñol
-Danza
-Canto
-Alimentación de animales

DOMINGO 13 DE MAYO

ACTIVIDADES	HORA	LUGAR
PLÁTICA Y DINÁMICA "EL ROL DE LA MUJER"	10:30 - 12:00	SALA EDUCATIVA
RALLY "SUPER MAMÁ"	11:00 - 14:00	HUMEDALES
PLÁTICA "Bien, ALTERNATIVA NATURAL PARA LA SALUD Y BIENESTAR DE LA MUJER"	12:30 - 13:30	SALA EDUCATIVA
MANUALIDADES "EL REGALO DE MAMÁ"	12:30 - 15:30	CENTRO INTERPRETATIVO
PLÁTICA "DIAGNOSTICO Y DEFINICIÓN DEL CUTIS PARA EL USO EFECTIVO DE TRATAMIENTOS DE BELLEZA" (L'BEL Paris)	13:30 - 14:30	SALA EDUCATIVA



Mayo 2018
-Platicas
-Manualidades
-Rally

Jardín Zoológico Payo Obispo
VEN, APRENDE Y DIVIÉRTETE
24 de junio del 2018

Actividad	Lugar	Hora
ALIMENTACIÓN DE PECES	DECK DE PEJELAGARTO	11:00
PLÁTICA DE COCODRILO	GRUTA COCODRILO	11:30
PLÁTICA DE ORQUIDEAS	ORQUIDEARIO	12:00
ENRIQUECIMIENTO AMBIENTAL CON EMÚ	RECINTO DE EMÚ	12:30
PLÁTICA DE MONOS	RECINTO DE MONOS	13:00
PLÁTICA DE ANIMALES DE GRANJA	GRANJA EDUCATIVA	13:30
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON GUACAMAYAS	AVIARIO	14:00
PLÁTICA DE OCELOTE	RECINTO DE OCELOTE	15:00

Junio 2018
-Alimentación de animales
-Platica sobre animales

Jardín Zoológico Payo Obispo
VEN, APRENDE Y DIVIÉRTETE
29 de julio del 2018

Actividad	Lugar	Hora
ALIMENTACIÓN DE PECES	LAGO MAYOR	11:00AM
PLÁTICA DE COCODRILO	GRUTA COCODRILO	12:00PM
EDUCACIÓN AMBIENTAL CON MARIONETA	AVIARIO	12:30PM
PLÁTICA DE TEJONES	EXHIBICIÓN DE TEJONES	13:00PM
PLÁTICA DE ANIMALES DE GRANJA	GRANJA EDUCATIVA	13:30PM
PLÁTICA DE ORUGAS	MARIPOSARIO	13:30PM
PLÁTICA DE GUACAMAYAS	SENDERO DE GUACAMAYAS	14:00PM
PLÁTICA DE OCELOTE	RECINTO DE OCELOTE	15:00PM

Julio 2018
- Alimentación de animales
-Platica sobre animales
- Marioneta

Programa de Actividades
DOMINGO 26 DE AGOSTO

ACTIVIDAD	LUGAR	HORARIO
PLÁTICA Y MANUALIDAD ¡VEN Y CONOCE EL HABITAT DE UN HIPOPÓTAMO!	ENTRADA	10:30 AM – 2:30 PM
PLÁTICA Y MANUALIDAD ¡CUIDADOS Y MANEJO DE LOS ANIMALES EN EL ZOOLOGICO!	RECINTO HIPOPÓTAMO	10:30 AM – 2:00 PM
RALLY FAMILIAR	ENTRADA Y CAMINO A FAUNA INTERNACIONAL	11:30 AM – 2:30 PM
CINE INFANTIL (ZOOTOPÍA)	SALA EDUCATIVA (LAGO MAYOR)	12:00 PM – 2:00 PM
MESA DE DIBUJO INFANTIL Y ACTIVIDADES LÚDICAS	ENTRADA DE SALA EDUCATIVA	12:00 PM – 3:00 PM
MINI FERIA INFANTIL	CENTRO INTERPRETATIVO	12:00 PM – 3:00 PM
PRESENTACIÓN DEL HIPOPÓTAMO	RECINTO HIPOPÓTAMO	12:30 PM
EVENTO CULTURAL	ESCENARIO JAGUAR	1:00 PM
RECONOCIMIENTO Y PREMIACIÓN A NIÑOS PARTICIPANTES DEL NOMBRE GANADOR	ESCENARIO JAGUAR	1:30 PM

- Agosto 2018
- Alimentación de animales
 - Platica sobre animales
 - Cine
 - Manulidades

Jardin Zoológico Payo Obispo
31 de agosto - 🌐

Ven y diviértete en familia este domingo 2 de septiembre!!!

02 de Septiembre del 2018

Actividad	Lugar	Hora
ALIMENTACIÓN DE PEJELAGARTOS	EXHIBICION DE PEJELAGARTO	11:00AM
PLÁTICA DE CAPIBARAS	EXHIBICIÓN DE CAPIBARAS	11:30AM
PLÁTICA DE CRIAS DE COCODRILOS	EXHIBICIÓN DE COCODRILOS	12:00PM
ALIMENTACIÓN DE FLAMENCOS	EXHIBIDOR DE FLAMENCOS	12:30PM
PLÁTICA DE ORQUIDEAS	ORQUIDEARIO	13:00PM
PLÁTICA E INTERACCIÓN CON ANIMALES DE GRANJA	GRANJA EDUCATIVA	13:30PM
PLÁTICA DE GUACAMAYAS	SENDERO DE GUACAMAYAS	14:00PM
PLÁTICA DETIGRE DE BENGALA	EXHIBICIÓN DE TIGRE DE BENGAL	15:00PM

A PARTIR DE LAS 10:30

ACTIVIDADES	HORA	LUGAR
VEN Y JUEGA UNA RETA DE FUTBOL CON TUS AMIGOS DE EDUCACIÓN AMBIENTAL	10:30	AREAS VERDES

- Septiembre de 2018
- Alimentación de animales
 - Platica de animales
 - Retas de futbol

Fuente: Elaboración propia con base en el seguimiento de publicaciones del Facebook del Jardín Zoológico Payo Obispo.

Figura 27. Entrada del baño de mujeres.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 28. Lavabos y espejo sucios.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 29. Baño en malas condiciones.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 30. Camino al lago, cerrado.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 31. Zonas con cintas de precaución.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 32. Carrito de granizados, cerrado.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 33. Estación del tren cerrada.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

Figura 34. Banca sin pintura.



Fuente: Visita al Jardín zoológico Payo Obispo el día 14 de mayo de 2017.

REFERENCIAS

- Abordaje Conceptual. Recuperado de:
http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF
- Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios. (2009). Guía para evaluar la calidad de los servicios públicos. Recuperado de:
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf
- Ahumada, P. (2001). La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo. Ediciones universitarias de Valparaíso de la universidad católica de Valparaíso. Recuperado de:
http://www.euv.cl/archivos_pdf/evaluacion.pdf
- Amoros, e. (s.f.). comportamiento organizacional. Recuperado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF
- Bade, G. 2005. Lo que les depara el futuro a los zoológicos del mundo. El tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15978575>
- Barba Álvarez Antonio, Frederick Wilson Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos (2010) Revista Gestión y estrategia n° 38
- Barba, A. 2015. Taylor y la administración científica. Recuperado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/90012_-_2015-1/Unidad_I/2_Taylor_Administracion_Cientifica.pdf
- Bautista, J. (1982). Principios de la administración pública. Recuperado de:
<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>
- Blog reino animal. (2016). La gran historia de los zoológicos. Recuperado de:
<http://blog.reinoanimal.com.mx/la-gran-historia-de-los-zoologicos/>
- Camaz, E. (2013). Zoo en Riesgo; inminente desaparición del Biouniverzoo de Chetumal; SEMARNAT a punto de cancelar permisos. Expediente Quintana Roo. Recuperado de:

- <http://www.expedientequintanaroo.com/2013/01/zoo-en-riesgo-inminente-desaparicion.html>
- Canché, L. (2012). El niño y adolescente como ciudadano mexicano. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332012000300004
- Cano, A. (2005). Elementos para una definición de evaluación. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_un_a_definicion_de_evaluacion.pdf
- Cazares, M. (s.f.). El zoo del siglo XXI. Recuperado de: <http://www.colvema.org/PDF/ZoosigloXXI.pdf>
- Chiavenato Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma. ed). Editorial Mc. Graw Hill . recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/100006823/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
- Chiavetano, I. (2009). Comportamiento organizacional. Recuperado de: https://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion
- Cisneros, L. (2006). Manual de prácticas animales de zoológico. Recuperado de: <http://www.uaa.mx/centros/cca/MVZ/M/9/Manualdepracticad4-13266.pdf>
- Collados, G. (1997). El rol de los zoológicos contemporáneos. Recuperado de: <http://www.zoolex.org/publication/collados/collados.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (5 de febrero de 1917). Art. 26. Publicada en el Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150816.pdf
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Recuperado de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- DECRETO POR EL QUE SE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL H. AYUNTAMIENTO DE OTHÓN P. BLANCO, DENOMINADO “JARDÍN ZOOLOGICO PAYO OBISPO”. Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/inicio/TRANSPARENCIA/ARTICULO%2015/01.%20NORMATIVIDAD/REGLAMENTOS%20MUNICIPALES/DECRET%20JARDIN%20ZOOLOGICO%20PAYO%20OBISPO.pdf>

- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Explorando México. (2016). geografía de Quintana Roo. Recuperado de: <http://www.explorandomexico.com.mx/state/22/Quintana-Roo/geography>
- Fayol, H. (1979). Administración industrial y general. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_teora_administrativa_de_henry_fayol.html
- Fernández, L. (2012). El papel de los zoológicos en la conservación de la Biodiversidad. Recuperado de: <http://www.comunidadism.es/blogs/el-papel-de-los-zoologicos-en-la-conservacion-de-la-biodiversidad>
- Flores, C. (1982). Bonnin y la ciencia administrativa. Recuperado de: <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/54/pr/pr21.pdf>
- Flores, C. (1983). Bonnín y la ciencia administrativa Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/114654196/Bonnin-y-La-Ciencia-Administrativa>
- Galindo, M. (2000). teoría de la administración pública. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Recuperado de: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- Gaynor, E. (2003) cambio organizacional y desarrollo organizacional. Recuperado de: http://www.theod institute.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_organizational.pdf
- Gaynor, E. (2003). Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional. Recuperado de: http://www.theod institute.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_organizational.pdf
- Gelvez, (2005). Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/LeidyGarzonVargas/136447-modelo-gronross>
- Gonzales, C. (2006). Generalidades de los parques zoológicos. *Revista zoo-animal*, 209 (22), p.p. 4- 20

- Guerrero, O. (1983). Revista de administración pública. (54). Recuperado de: <http://www.omarguerrero.org/RAP/num54.pdf>
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública, (3), recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>
- INAFED. (2017). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado de: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM23quintanaroo/municipios/23004a.html>
- Iniciativa de acuerdo por el que el H. Ayuntamiento del municipio de Othón P. Blanco, aprueba el Presupuesto de egresos para el municipio de Othón P. Blanco del estado de Quintana Roo para el ejercicio fiscal. (2014). Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/inicio/TRANSPARENCIA/ARTICULO%2015/08.%20PRESUPUESTO%20ASIGNADO/2014/pto%20de%20egresos%202014.pdf>
- López, A. (s.f.). La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Recuperado de: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF
- Marcelo, A. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Martínez, C. (2014). Evalúan trasladar animales del zoológico de Chetumal a Xcaret. Novedades de Quintana Roo. Recuperado de: <https://sipse.com/novedades/profepa-adelanta-posible-cierre-zoologico-payo-obispo-chetumal-74603.html>
- Moscoso, M. (2015). Papel de los zoológicos en la conservación de las especies en peligro de extinción. Recuperado de: <http://www.natura-medioambiental.com/papel-de-los-zoologicos-en-la-conservacion-de-especies-en-peligro-de-extincion/>
- Municipiosmx., (2017). Todos los municipios de México, recuperado de: <http://www.municipios.mx/quintana-roo/othon-p-blanco/>
- Navarrijo, L. (1993). “Los zoológicos: ¿Cuál es su misión cultural?”, Revista *Ciencias*. Número especial. 7
- Omar, G. (2000). Teoría administrativa del Estado. Recuperado de: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/teoria%20administrativa%20del%20estado.pdf>
- Organización de los Estados Americanos, (2012). Secretaría de asuntos políticos. Guía de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública Efectiva (GEMGPE) – Mexico. Recuperado de: <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/mexico/calidad.asp>

- Ormond, D. y Löffler, P. (1999). Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?, (13). Recuperado de: <http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2016/02/nueva-gerencia.pdf>
- Pérez, et. Al. (2012) Ética y bienestar de los animales en los parques zoológicos recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2012/103274/zoos.pdf>
- Petrella, C. (2007). Analisis de la teoria burocratica. Recuperado de: <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Plan estatal de desarrollo, (2017). DESARROLLO, INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA. Recuperado de: <http://www.qroo.gob.mx/eje-1-desarrollo-y-diversificacion-economica-con-oportunidades-para-todos/desarrollo-innovacion-y>
- Plan municipal de desarrollo 2016-2018. Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/portal/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Municipal-de-Desarrollo-2016-2018.pdf>
- Pozo, C., Armijo Canto, N. y Calmé, S. (editoras). 2011. Riqueza Biológica de Quintana Roo. Un análisis para su conservación, Tomo I. El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur), Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio), Gobierno del Estado de Quintana Roo y Programa de Pequeñas Donaciones (ppd). México, D. F. Recuperado de: http://www.biodiversidad.gob.mx/region/EEB/pdf/QuintanaRoo/TOMO_1/1_Capitulo_baja.pdf
- REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ZOOLOGICO PAYO OBISPO DEL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO. Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Municipios/Othon%20Blanco/OTBReg24.pdf>
- Revista expresión del sureste mexicano, (2017). zoológico payo obispo uno de los atractivos de quintana roo. recuperado de: <https://revistaexpresiones.wordpress.com/2017/01/05/zoologico-payo-obispo-uno-de-los-atractivos-de-quintana-roo/>
- Richards, F. (2015). Como ser propietario de un zoológico. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/cmo-ser-propietario-de-un-zoolgico-7613.html>
- Rodriguez, M. y Guillen, F. (2007). El parque zoológico, un nuevo aliado de la biodiversidad. Recuperado de: http://www.aiza.org.es/pdf/publicaciones/guia_aplicacion_ley_31_2007.pdf
- Rodriguez, M. y Guillen, F. (2010). El parque zoológico, un nuevo aliado de la biodiversidad. (2ª edición) recuperado de:

<https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Bios-Cons-Wil-Zoo-017.pdf>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2017). Las UMA, sitios dedicados a la conservación de la vida silvestre. Recuperado de: <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/las-uma-sitios-dedicados-a-la-conservacion-de-la-vida-silvestre>

Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, (2016). Recuperado de: <http://tramites.semarnat.gob.mx/index.php/vida-silvestre/registro-de-padrones/70-conservacion-de-la-vida-silvestre-fuera-de-su-habitat-natural-modalidad-b-registro-o-actualizacion-de-predios-o-instalaciones-que-manegen-vida-silvestre-en-forma-confinada-zoologicos-espectaculos-publicos-fijos-o-itinerantes-circos-y-colecciones-privadas>

Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal, (2012). Los zoológicos de la ciudad de México. Recuperado de: <http://martha.org.mx/una-politica-con-causa/wp-content/uploads/2013/09/07-Zoologico-de-la-Ciudad-de-Mexico.pdf>

SIPSE, (2017). El Jardín Zoológico Payo Obispo, el atractivo del sur de Quintana Roo. SIPSE. Recuperado de: <http://sipse.com/novedades/chetumal-atractivos-zoologico-payo-obispo-sur-de-quintana-roo-conservacion-atractivos-seguras-personal-vida-silvestre-ciudad-conservacion-237587.html>

Tejero, B. Enero de (2017) Reseña histórica del jardín zoológico “Payo Obispo”. Jardín zoológico Payo Obispo

Torres, L. (2016). Plan municipal de desarrollo. Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/portal/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Municipal-de-Desarrollo-2016-2018.pdf>

Torres, S y Vásquez, C. Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis Compendium, vol. 18, núm. 35, 2015, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela

Trejo, s. (2008). Teoría estructuralista. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>

Velázquez, F. (2000). Gestion y estrategia. (38) recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>

- Wong, P. (2013). Se debate entre la vida y la muerte payo obispo zoo. Novedades Quintana Roo. Recuperado de: <https://sipse.com/novedades/en-picada-payo-obispo-zoo-54936.html>
- Wong, P. (2015). El Ayuntamiento de Othón P. Blanco inició el 2015 con una deuda a proveedores con alrededor de 10 millones de pesos. Sipse. Recuperado de: https://gkak3w-ch3301.files.1drv.com/y3mnmrWD3IhvB3qcNEvTINvK-QF_J9ETFBUZVZF4BPt9ZQN3nvo-