



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
OLVERA PARRA MARÍA EUGENIA
93326348**

**TÍTULO : DIAGNÓSTICO FUNCIONAL COMPARATIVO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS DEL AÑO 1999 Y EL AÑO 2001, DE LA
SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

ASESOR:

MTRA. MARÍA CRISTINA ESCOBAR ITÚRBE

DICIEMBRE, 2001



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

TÍTULO :

**DIAGNÓSTICO FUNCIONAL COMPARATIVO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS DEL AÑO 1999 Y EL AÑO 2001,
DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO
FEDERAL**

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO:

**OLVERA PARRA MARÍA EUGENIA
93326348**

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

MTRA. MARÍA CRISTINA ESCOBAR ITÚRBE

DICIEMBRE, 2001

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	COMPONENTES NORMATIVOS DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL	
1.2.1	REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1998	2
1.2.2	REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001	4
1.2.3	LEY DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1998	7
1.2.4	ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1999	7
1.2.5	ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001	8
1.2.6	ATRIBUCIONES DE LAS DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 199	9
1.2.7	ATRIBUCIONES DE LAS DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001	11
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1999 Y 2001	
1.3.1	SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1999	14
1.3.2	DIRECCIÓN GENERAL DE IMAGEN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA 1999	15
1.3.3	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y FOMENTO EMPRESARIAL 1999	16
1.3.4	DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y REGISTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS 1999	17
1.3.5	SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001	18
1.3.6	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS 2001	19
1.3.7	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO TURÍSTICO 2001	20
1.3.8	INSTITUTO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DEL DISTRITO FEDERAL	21
	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y FOMENTO EMPRESARIAL	
1.4	UBICACIÓN 1999	22
1.5	COMPONENTES 1999	22

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS

1.6	UBICACIÓN 2001	26
1.7	COMPONENTES 2001	27
2.	EVALUACIÓN EX - POST	32
3.	DIAGNÓSTICO	44
3.1	CADENA CAUSA - EFECTO 1999	53
3.2	CADENA CAUSA - EFECTO 2001	59
4.	CONCLUSIÓN	62
5.	ANEXO 1. CUESTIONARIO	65
6.	BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

México es un mar de riquezas culturales, ecológicas, arquitectónicas, etcétera, pero esto no sólo se encuentra en los Estados, sino también se puede encontrar en el Distrito Federal.

Al ser una gran ciudad, el Distrito Federal es un lugar de negocios, es el destino turístico mas importante del país con 8.9 millones de turistas alojados en hoteles en 1999, cuenta con 14 grandes Centros Comerciales y, 12 edificios Históricos con 36 salones, para eventos privados, 7 recintos para ferias y exposiciones. El aeropuerto Internacional de la Ciudad de México realiza 250,000 operaciones anuales promediando 700 al día.

En los últimos años la actividad turística ha sido fuente generadora de divisas, lo ha sido siempre, pero en los últimos años cobra mayor importancia, según datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, es esta actividad la tercera en recibir mas divisas, por ello, el trabajo se realizó en esta Institución de servicios, que pertenece al Gobierno y que es importante para poder mejorar la actividad turística y que mas gente del extranjero venga a visitar y traer beneficios al Distrito.

Uno de los muchos beneficios que trae consigo el turismo en esta capital es la cantidad de empleos que se producen, según cifras del Gobierno del Distrito Federal, uno de cada siete empleos son generados por esta actividad, los empleos directos del turismo son alrededor de 146mil.¹

Es así como se nota la importancia que tiene el turismo para el país y el Distrito Federal: en lo económico, cultural, recreativo, etcétera. En consecuencia surge el interés de realizar un trabajo en esta Organismo, ya que de su desempeño depende la actividad turística y desarrollo del país.

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal fue creada desde 1977, ha sufrido varios cambios a partir de que en los últimos años se han generado muchas reformas en el Gobierno del Distrito Federal. Partiendo de que antes se denominaba Departamento del Distrito Federal y a partir de 1998 cambia de nombre a Gobierno del Distrito Federal. Al comenzar esta transición se han observado modificaciones diversas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hasta la Ley de Turismo; todo esto generó interés por conocer si todos estos movimientos han sido para mejorar el funcionamiento de la Secretaría y por ende la vida en nuestro país.

Cabe señalar, que aunque el trabajo se llevó a cabo en un comparativo del año 1999 y 2001, varios de los materiales recopilados para este estudio tiene fecha de 1998, ello debido a que las reformas se establecieron a partir de esta fecha y seguían vigentes en el año 1999.

Como consecuencia de los frecuentes cambios que ha tenido la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, es que se eligió esta Institución como objeto de estudio para esta investigación; aunque dados los recursos limitados con los que se

¹ Síntesis de algunas acciones del Gobierno. Reporte especial. "El Universal". Agosto 30 1999

contaban, se enfocará específicamente a analizar una de las Direcciones de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal que en 1999 se denominaba Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial y que después de gestados ciertos cambios en el año 2001 pasó a ser Dirección General de Servicios Turísticos.

Considerando la teoría de sistemas, es natural deducir que si una de las Direcciones no funciona bien las demás no podrán funcionar bien y es en esta dirección donde se podrán observar mayormente los avances o retrocesos de la Secretaría. Por este motivo, primero se analizará a la Secretaría de Turismo en su conjunto y posteriormente se realizará un análisis específico de la Dirección General de Servicios Turísticos.

El objetivo de esta investigación es saber si los cambios generados en los tres últimos años, en la Secretaría han sido benéficos para la Dirección General de Servicios Turísticos (antes Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial).

La Hipótesis a seguir será la siguiente:

Ha: La Dirección dedicada a los servicios turísticos y fomentar esta actividad perteneciente a la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, ha mejorado en su funcionamiento del año 1999 al año 2001.

Ho: La Dirección dedicada a los servicios turísticos y fomentar esta actividad perteneciente a la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, no ha mejorado en su funcionamiento del año 1999 al año 2001.

Para poder comprobar esta hipótesis, el mejor procedimiento a utilizar es la "Metodología para la solución de problemas en sistemas productivos".

Se sabe que un sistema es un conjunto de elementos que llevan a cabo actividades para llegar a un objetivo en común. Conocer el sistema es conocer a cada uno de los elementos que intervienen en su proceso y sus interrelaciones entre ellos y al macrosistema de la República Mexicana. Este método sistémico servirá para identificar los problemas operativos y planear acciones para resolverlos.

Si en un momento determinado no se cumplen los objetivos que se plantean o se comienzan a gestar desacuerdos e inconformidades se habla de un sistema en problema y hay que detectarlos, para esto el método sirve perfectamente. Con este análisis se sabrá cuándo y en que áreas se gestan mas problemas, si en el año 1999 o en el año 2001, sabiendo cual año ha sido el menos conflictivo se conocerá si se ha o no mejorado su funcionamiento; es decir, si para el año 2001 se encuentran mas conflictos que en el año 1999, esto querrá decir que no se cumple la hipótesis, muy al contrario si hay menos conflictos en el año 2001 quiere decir que la hipótesis Ha, será aceptada.

La metodología a utilizar consta de ocho etapas que son: 1. Análisis del Sistema, 2. Evaluación Ex - Post; 3. Diagnóstico; 4. Generación de Alternativas (mejoramiento); 5. Evaluación Ex - Ante; 6. Selección de Alternativas; 7. Implantación y 8. Control. Sin embargo, debido a la limitación de recursos, este trabajo sólo muestra las tres primeras fases.

La primera es Análisis del Sistema: ubicación temporal, ubicación sectorial y ubicación espacial; el primero se refiere al periodo en el cual se planeó el sistema, en este caso se analizará los antecedentes de la Secretaría; en segundo nivel de agregación sectorial, y por último el ámbito de acción del sistema en el espacio

geográfico, aquí encuentra el lugar en el que se encuentra la Secretaría con respecto a otras dependencias pertenecientes al Gobierno del Distrito Federal, igualmente de sus direcciones, primero en el año 1999: Dirección General de Imagen y Comercialización Turística, Dirección de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial y Dirección General de Investigaciones y Registro de Servicios Turísticos; y ya en el año 2001: Dirección General de Servicios Turísticos, Dirección General de Planificación Estratégica y Desarrollo Turístico y Dirección General del Instituto de Promoción Turística del Distrito Federal; es decir esta primera parte será todo lo que se obtenga: documentos, lo que debe cumplirse según los programas, leyes, manuales, organigramas, entre otros documentos que permitan conocer como se deberá trabajar.

La segunda parte consistirá en la Evaluación Ex - Post, para este análisis se realizaron dos cuestionarios uno en el año 1999 y otro en el año 2001 (los cuestionarios aplicados, contenían iguales preguntas, ya que la meta es hacer comparativo de estos dos años, y no se podrá realizarse a menos que se compare con algo parecido), este cuestionario se aplico a los empleados de la Dirección General de Servicios Turísticos para saber sí lo establecido en la primera parte se cumple.

La tercera parte es el Diagnóstico, la razón principal de este análisis es detectar fallas desajustes e incongruencias; es determinar el estado del sistema actual, es plantear causas por las cuales se encuentra así y las relaciones que guardan las partes del mismo.

SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

1.1 ANTECEDENTES

La actual Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal tiene sus orígenes en el año de 1977, cuando se crea la Dirección General de Turismo como estructura dependiente de la Secretaría "A" del Departamento del Distrito Federal.

En el año de 1984 cambia su denominación y ámbito de atribuciones al constituirse como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Acción Social, Cívica, Cultural y Turística (SOCICULTUR).

En 1990 adopta nuevamente el nombre de Dirección General de Turismo, dependiente de la Secretaría de Coordinación Metropolitana del Distrito Federal, dictaminando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su estructura Orgánica en abril de 1992. Esta dependencia fue motivo de reestructuración quedando como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Turismo, subordinada a la Dirección General de Promoción e Inversiones, la cual a su vez es dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, dictaminando el 1º de mayo de 1997 su estructura Orgánica la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal a través de la Dirección General de Modernización Administrativa.

Debido al reclamo ciudadano, del año 1998, para alcanzar una mayor participación en la toma de decisiones y para establecer un mejor sistema político y de gobierno local, motivó en el Distrito Federal un conjunto de reformas que constituyen un complejo proceso legislativo, que implico cambios en esta Secretaría.

Para poder lograr la meta, el Poder Constituyente Permanente aprobó reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para proporcionar un nuevo marco de la organización política.

Posteriormente, el Congreso de la Unión aprobó y expidió un ordenamiento para regular todos aquellos aspectos del nuevo esquema de gobierno. El estatuto de Gobierno del Distrito Federal, con perfiles muy propios es, en términos singulares, una constitución local para que la sede conjunta del Gobierno Federal y del nuevo Gobierno Local implique la supervivencia el mejor funcionamiento del Distrito Federal. El proceso democrático, plural y legislativo, que llevó a que en el año de 1997 el Distrito Federal inició una nueva vida jurídica, política e histórica, al cumplir 173 años de haberse creado.

Este proceso requirió nuevas reformas constitucionales, cambios importantes y de gran dimensión en el Estatuto del Distrito Federal, y superación en todos los aspectos de las leyes como la de Participación Ciudadana y otras que aprobó la Tercera Asamblea del Distrito Federal en su calidad de Primera Asamblea Legislativa.

SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

1.1 ANTECEDENTES

La actual Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal tiene sus orígenes en el año de 1977, cuando se crea la Dirección General de Turismo como estructura dependiente de la Secretaría "A" del Departamento del Distrito Federal.

En el año de 1984 cambia su denominación y ámbito de atribuciones al constituirse como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Acción Social, Cívica, Cultural y Turística (SOCICULTUR).

En 1990 adopta nuevamente el nombre de Dirección General de Turismo, dependiente de la Secretaría de Coordinación Metropolitana del Distrito Federal, dictaminando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su estructura Orgánica en abril de 1992. Esta dependencia fue motivo de reestructuración quedando como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Turismo, subordinada a la Dirección General de Promoción e Inversiones, la cual a su vez es dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, dictaminando el 1º de mayo de 1997 su estructura Orgánica la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal a través de la Dirección General de Modernización Administrativa.

Debido al reclamo ciudadano, del año 1998, para alcanzar una mayor participación en la toma de decisiones y para establecer un mejor sistema político y de gobierno local, motivó en el Distrito Federal un conjunto de reformas que constituyen un complejo proceso legislativo, que implicó cambios en esta Secretaría.

Para poder lograr la meta, el Poder Constituyente Permanente aprobó reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para proporcionar un nuevo marco de la organización política.

Posteriormente, el Congreso de la Unión aprobó y expidió un ordenamiento para regular todos aquellos aspectos del nuevo esquema de gobierno. El estatuto de Gobierno del Distrito Federal, con perfiles muy propios es, en términos singulares, una constitución local para que la sede conjunta del Gobierno Federal y del nuevo Gobierno Local implique la supervivencia el mejor funcionamiento del Distrito Federal. El proceso democrático, plural y legislativo, que llevó a que en el año de 1997 el Distrito Federal inició una nueva vida jurídica, política e histórica, al cumplir 173 años de haberse creado.

Este proceso requirió nuevas reformas constitucionales, cambios importantes y de gran dimensión en el Estatuto del Distrito Federal, y superación en todos los aspectos de las leyes como la de Participación Ciudadana y otras que aprobó la Tercera Asamblea del Distrito Federal en su calidad de Primera Asamblea Legislativa.

El 22 de enero de 1998 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal la creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, tanto sus atribuciones, como su ámbito de competencia. El 2 de marzo se publicaron en la Gaceta Oficial las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en donde se incluyen las tres Direcciones Generales de la Secretaría de Turismo, siendo estas: las de Imagen y Comercialización Turística, Servicios Turísticos y Fomento Empresarial e Investigación y Registro de Servicios Turísticos. Posteriormente el 10 de Enero del 2001 cambian sus direcciones a: Dirección General de Planificación Estratégica y Desarrollo Turístico, Dirección General de Servicios Turísticos, y Dirección General del Instituto de Promoción Turística.

Ya creada como tal, su primer titular de esta Secretaría fue el C. Rafael Suárez Vázquez, quien estuvo en funciones del 1º de febrero al 31 de agosto de 1998; tomando posesión a partir del 1º de septiembre de 1998 el Ingeniero Agustín Arroyo Legaspi; y ya actualmente, la Doctora Julia Rita Campos de la Torre, iniciando labores el 5 de diciembre del año 2000.

1.2 COMPONENTES NORMATIVOS DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.

1.2.1. REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1998:

Titulo I

Capitulo I

Artículo 2º. Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal, contará con las siguientes dependencias, unidades y órganos desconcentrados:

- ♦ Jefatura
- ♦ Secretaria de Gobierno
- ♦ Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
- ♦ Secretaría de Desarrollo Económico
- ♦ Secretaría del Medio Ambiente
- ♦ Secretaría de Obras y Servicios
- ♦ Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social
- ♦ Secretaría de Finanzas
- ♦ Secretaría de Transportes y Vialidad
- ♦ Secretaría de Seguridad Pública
- ♦ **Secretaría de Turismo**
- ♦ Oficialía Mayor
- ♦ Contraloría General
- ♦ Subsecretaría de Gobierno
- ♦ Subsecretaría de Asuntos Jurídicos
- ♦ Subsecretaría de Coordinación Delegacional y Metropolitana
- ♦ Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social
- ♦ Coordinación de Participación Ciudadana para la Prevención del Delito
- ♦ Subsecretaría de Egresos
- ♦ Tesorería
- ♦ Dirección General de Comunicación Social
- ♦ Dirección General de Gobierno

- ♦ Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social
- ♦ Dirección General de Regularización Territorial
- ♦ Dirección General de Trabajo y Previsión Social
- ♦ Dirección General de Trabajo no Asalariado
- ♦ Dirección General de Empleo y Capacitación
- ♦ Dirección General de Protección Civil
- ♦ Dirección General de Servicios Legales
- ♦ Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio
- ♦ Dirección General Jurídica y de Estudios Legislativos
- ♦ Dirección General de Coordinación Delegacional
- ♦ Dirección General de Coordinación Metropolitana
- ♦ Dirección General de Política, Supervisión y Evaluación
- ♦ Dirección General de Prevención del Delito y Capacitación
- ♦ Dirección General de Programación
- ♦ Dirección General de Presupuesto y Cuenta Pública
- ♦ Dirección General de Contabilidad y Normatividad Presupuestal
- ♦ Dirección General de Control y Evaluación
- ♦ Dirección General de Desarrollo Urbano
- ♦ Dirección General de Administración Urbana
- ♦ Dirección General de Políticas y Normatividad Económica
- ♦ Dirección General de Promoción e Inversiones
- ♦ Dirección General de Desarrollo Rural
- ♦ Dirección General de Operación y Control de Proyectos
- ♦ Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución
- ♦ Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación
- ♦ Dirección General de Proyectos Ambientales
- ♦ Dirección General de Obras Públicas
- ♦ Dirección General de Servicio Urbanos
- ♦ Dirección General de Construcciones y Operación Hidráulica
- ♦ Dirección General de Construcción de Obras del Sistema de Transporte Colectivo
- ♦ Dirección General de Promoción Deportiva
- ♦ Dirección General de Equidad y Desarrollo Social
- ♦ Dirección General de Política Social
- ♦ Subtesorería de Política Fiscal
- ♦ Subtesorería de Administración Tributaria
- ♦ Dirección de Registro
- ♦ Dirección de Servicios al Contribuyente
- ♦ Dirección de Ingresos
- ♦ Dirección de Ejecución Fiscal
- ♦ Administraciones Tributarias
- ♦ Subtesorería de Fiscalización
- ♦ Dirección de Programación y Control de Auditorías
- ♦ Dirección de Auditorías Directas
- ♦ Dirección de Revisiones Fiscales
- ♦ Subtesorería de Catastro y Padrón Territorial
- ♦ Dirección General de Administración Financiera
- ♦ Procuraduría Fiscal del Distrito Federal
- ♦ Subprocuraduría de Servicios Jurídicos
- ♦ Subprocuraduría de Juicios Sobre Ingresos Locales
- ♦ Subprocuraduría de Recursos Administrativos
- ♦ Subprocuraduría de Juicios Sobre Ingresos Coordinados y Asuntos Penales
- ♦ Dirección General de Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad

- ♦ Dirección General de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad
- ♦ Dirección General de Servicios al Transporte
- ♦ Dirección General de Control Metropolitano
- ♦ Dirección General de Control Regional
- ♦ Dirección General de Servicios de Apoyo
- ♦ **Dirección General de Imagen y Comercialización Turística**
- ♦ **Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial**
- ♦ **Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos**
- ♦ Dirección de Administración y Desarrollo de Personal
- ♦ Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- ♦ Dirección General de Modernización Administrativa
- ♦ Dirección General del Patrimonio Inmobiliario
- ♦ Dirección General de Auditoría
- ♦ Dirección General de Legalidad y Responsabilidades
- ♦ Dirección de Responsabilidades y Sanciones
- ♦ Contralorías Internas
- ♦ Dirección General de Evaluación y Diagnóstico
- ♦ Dirección General de Comisarios
- ♦ Unidad de Zoológicos de la Ciudad de México
- ♦ Delegaciones del Distrito Federal
- ♦ Procuraduría Social
- ♦ Instituto de Vivienda de la Ciudad de México
- ♦ Comisión de Recursos Naturales
- ♦ Comisión de Aguas del Distrito Federal
- ♦ Planta de Asfalto del Distrito Federal
- ♦ Servicio Público de Localización Telefónica
- ♦ Instituto de Servicios de Salud del Distrito Federal
- ♦ Junta de Asistencia Privada
- ♦ Instituto Técnico de Formación Policial

1.2.2. REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL AÑO 2001

Artículo 3º. Las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Distrito Federal, conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades determine el Programa General del Desarrollo de la Ciudad, el Programa de Desarrollo Urbano del Distrito Federal y las que establezca el Jefe del Distrito Federal.

TITULO PRIMERO

Disposiciones Generales

Capítulo I.

Artículo 3º. Además de los conceptos que expresamente señala el artículo 30 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, para efectos de este Reglamento, se entiende por:

Unidades Administrativas: Las dotadas de atribuciones de decisión y ejecución, que además de las Dependencias, son las Subsecretarías, la Tesorería del Distrito Federal, las Coordinaciones Generales, las Direcciones Ejecutivas y las Contralorías Internas, previstas en este Reglamento.

Artículo 7º. Para el despacho de los asuntos que competen a las Dependencias de la Administración Pública, se les adscriben las Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo, los Órganos Político-Administrativos y los Órganos Desconcentrados siguientes:

I. Secretaría de Gobierno:

A. Subsecretaría de Gobierno:

1. Dirección General de Gobierno
2. Dirección General de Prevención y Readaptación Social
3. Dirección General de Ejecución de Sanciones Penales
4. Dirección General de Regularización Territorial
5. Dirección General de Protección Civil
6. Dirección General de Programas Delegacionales y Reordenamiento de la Vía Pública
7. Dirección General de Concentración Política y Atención Social y Ciudadana.

B. Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social:

1. Dirección General de Trabajo y Previsión Social
2. Dirección General de Empleo y Capacitación
3. Procuraduría de la Defensa del Trabajador

Asuntos Agrarios del Distrito Federal

II. Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda:

1. Dirección General de Desarrollo Urbano
2. Dirección General de Administración Urbana

III. Secretaría de Desarrollo Económico:

1. Dirección General de Regulación y Fomento Económico
2. Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución
3. Dirección General de la Central de Abastos

IV. Secretaría del Medio Ambiente:

1. Dirección General de Gestión Ambiental del Aire
2. Dirección General de Regulación y Gestión Ambiental de Agua, Suelo y Residuos
3. Dirección Ejecutiva de Coordinación Institucionales
4. Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural y la Unidad de Bosques Urbanos y Educación Ambiental

V. Secretaría de Obras y Servicios

1. Dirección General de Obras Públicas
2. Dirección General de Servicios Urbanos
3. Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica
4. Dirección General de Construcción de Obras de Sistema de Transporte Colectivo

Comisión de Aguas del Distrito Federal

VI. Secretaría de Desarrollo Social:

1. Dirección General de Asuntos Educativos
2. Dirección General de Participación Ciudadana
3. Dirección General de Equidad y Desarrollo Social
4. Dirección General de Zoológicos de la Ciudad de México

Servicios Públicos de Localización Telefónica, Instituto del Deporte del Distrito Federal, el Instituto de la Mujer del Distrito Federal y el Instituto de Asistencia Social

VII. Secretaría de Salud:

1. Dirección General de Servicios Médicos y Urgencias
2. Dirección General de Medicamentos e Insumos para la Salud
3. Dirección General de Planeación y Coordinación Sectorial

VIII. Secretaría de Finanzas

A) Subsecretaría de Egresos:

1. Dirección General de Política Presupuestal
2. Dirección General de Control y Evaluación
3. Dirección General Sectorial Programática - Presupuestal de Desarrollo Sustentable y Delegaciones
4. Dirección General Sectorial Programática - Presupuestal de Progreso de Justicia, Gobierno, Seguridad Pública, Administración y Finanzas

B) Tesorería del Distrito Federal:

1. Subtesorería de Política Fiscal
2. Subtesorería de Administración Tributaria:
 - i) Dirección de Registro
 - ii) Dirección de Servicios al Contribuyente
 - iii) Dirección de Ingresos
 - iv) Dirección de Ejecución Fiscal
 - v) Dirección de Normatividad
 - vi) Coordinaciones de Operación Regional Tributaria y Administraciones Tributarias
3. Subtesorería de Fiscalización:
 - i) Dirección de Programación y Control de Auditorías
 - ii) Dirección de Auditorías Directas
 - iii) Dirección de Revisiones Fiscales
 - iv) Dirección de Evaluación y Procedimientos Legales
4. Subtesorería de Catastro y Padrón Territorial
 - i) Dirección General de Informática

C) Procuraduría Fiscal del Distrito Federal:

1. Subprocuraduría de Legislación y Consulta
2. Subprocuraduría de lo Contencioso
3. Subprocuraduría de Recursos Administrativos y Autorizaciones
4. Subprocuraduría de Asuntos Penales y Juicios sobre Ingresos Coordinados

D) Secretaría de Transportes y Vialidad:

1. Dirección General de Transporte
2. Dirección General de Plantación y Vialidad
3. Dirección General de Regulación al Transporte

E) Secretaría de Seguridad Pública

F) Secretaría de Turismo:

- 1. Dirección General de Planificación Estratégica y Desarrollo Turístico**
- 2. Dirección General de Servicios Turísticos**
- 3. Instituto de Promoción Turística del Distrito Federal (Órgano**

Desconcentrado)

G) Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal

1.2.3. Ley de Turismo² del Distrito Federal realizada en 1998 (aún vigente).

Contiene once capítulos, cada capítulo contiene artículos que forman en total cuarenta y nueve. Los objetivos de esta ley son los siguientes:

- Planear la actividad turística en el Distrito Federal
- Promover el aprovechamiento eficiente de los recursos turísticos en el Distrito Federal, en beneficio de los grupos sociales y privados que concurren en estas actividades en los términos de la presente ley
- Contribuir al desarrollo turístico del Distrito Federal en congruencia con los ordenamientos de ecología, protección al medio ambiente, desarrollo urbano y protección civil
- Propiciar la conservación, mejoramiento, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos del Distrito Federal
- Fomentar de manera prioritaria las acciones de planeación, programación, capacitación, concertación, verificación y vigilancia del desarrollo turístico del Distrito Federal
- Establecer bases que propicien el desarrollo coordinado de las actividades y servicio turísticos
- Formular y proponer medidas de promoción y estímulos para las actividades turísticas, en coordinación con la administración pública del Distrito Federal, que por sus facultades correspondan
- Propiciar la creación de instrumentos de financiamientos y otros mecanismos de fomento para la modernización productiva en la micro, pequeñas y medianas empresas turísticas
- Impulsar proyectos de fomento turístico que propicien la creación y conservación del empleo, de conformidad con los lineamientos establecidos en la presente ley
- Optimizar la calidad de servicios turísticos, y
- Promover el turismo social, así como fortalecer el patrimonio histórico y cultural del Distrito Federal

1.2.4. ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1998

Con base al artículo 27bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, según decreto publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 27 de enero de 1998 en donde se crea la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, se cuenta con las siguientes atribuciones:

- ♦ Establecer políticas y programas generales en materia de Desarrollo, Promoción y Fomento Turístico;
- ♦ Formular, diseñar y ejecutar los programas específicos en materia turística;
- ♦ Promover la adopción de medidas de simplificación, fomento e incentivos de la actividad turística, incluyendo el establecimiento de parques y zonas turísticas;

² Ley de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, 20 mayo 1998, Jefe de Gobierno Ing. Cuauhtemoc Cárdenas Solórzano; y el Secretario de Turismo Rafael Suárez Vázquez.

- ♦ Promover y coordinar los programas de promoción de la inversión nacional y extranjera en el sector turístico de la Ciudad de México;
- ♦ Apoyar a la autoridad federal competente en la vigencia de la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados y registrados, y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones legales aplicables, en los términos autorizados o en la forma en que se hayan contratado;
- ♦ Orientar y estimular las medidas de protección al turismo en la Ciudad de México.
- ♦ Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en otros Estados de la República y en el exterior, en coordinación con las dependencias competentes de la Administración Federal;
- ♦ Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; y coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades de la Administración Pública Federal;
- ♦ Promover, coordinar, y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otras actividades tradicionales folklóricas de carácter oficial, para atracción turística;
- ♦ Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística de la Ciudad y estimular la participación de los sectores social y privado, y
- ♦ Las demás que se fijan en las leyes y reglamentos.

1.2.5. ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001

Con base al artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, según decreto publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 10 de enero de 2001 a la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, corresponde el despacho de las materias relativas al desarrollo y regulación de la actividad económica en el sector turismo en el ámbito del Distrito Federal.

Específicamente cuenta con las siguientes atribuciones:

- ♦ Establecer las políticas y programas generales en materia de Desarrollo, Promoción y Fomento Turístico;
- ♦ Formular, diseñar y ejecutar los programas específicos en materia turística;
- ♦ Formular y ejecutar los programas de investigación y formación de recursos humanos en materia turística;
- ♦ Promover la adopción de medidas de simplificación, fomento e incentivo de la actividad turística, incluyendo el establecimiento de parques y zonas turísticas;
- ♦ Promover y coordinar los programas de promoción de la inversión nacional y extranjera en el sector turístico de la ciudad de México;
- ♦ Apoyar a la autoridad federal competente en la vigilancia de la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados o registrados y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, en los términos autorizados o en la forma en que se hayan contratado;
- ♦ Orientar y estimular las medidas de protección al turismo en la Ciudad de México;
- ♦ Promover y facilitar la afluencia turística a la Ciudad de México desde otros Estados de la República y desde el exterior, en coordinación con las autoridades competentes de la Administración Pública Federal;
- ♦ Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; y coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades de la Administración Pública del Distrito Federal;
- ♦ Promover, coordinar y, en su caso, asesorar y apoyar la organización de reuniones grupales y otras actividades para atracción turística;

- ♦ Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística de la Ciudad y estimular la participación de los sectores social y privado;
- ♦ Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

La creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal durante la administración del año 1998, obedeció a la necesidad de impulsar en forma prioritaria el desarrollo del sector como fuente generadora de ingresos y empleo. Asimismo respondió a la exigencia de impulsar, en forma ordenada, las inversiones productivas a través de una visión integral del desarrollo, que permitió tanto a la ciudadanía como los visitantes disfrutar de los atractivos turísticos de la capital del país. Desde esta perspectiva la regulación, normatividad e impulso al financiamiento de los servicios turísticos, es el instrumento que permita inducir al sector en su totalidad hacia metas de desarrollo sostenible, congruentes con una política de desarrollo social, impulsada desde el Gobierno de la Ciudad de México.

La creciente demanda de servicios turísticos, que se expresan en un incremento del 1% del aforo de visitantes en el Distrito Federal durante 1998 con relación a 1997, se desarrolla en un mercado nacional e internacional de potente competencia de oferta y poca elasticidad de demanda. Desde esta perspectiva la estrategia de crecimiento del sector en el Distrito Federal, requiere de la consolidación de las actividades normativas, de apoyo, fomento a la inversión y de supervisión, que se traduzca en: incrementar la calidad en los servicios, diversificar la oferta de servicios turísticos, y la asistencia, información y protección al turista.

Por otra parte es necesario establecer las condiciones a efecto de que los habitantes del Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Tlaxcala, Oaxaca e Hidalgo, desarrollen actividades culturales y recreativas, dentro de un marco de identificación con los principales valores, tradiciones y espacios de la capital. Este objetivo es factible de alcanzar a través de la práctica del turismo social.

1.2.6. ATRIBUCIONES DE LAS DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1999

Mediante decreto de marzo 2 de 1998, se adicionan los artículos 64-bis 1, 64-bis 2 y 64-Bis 3 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, donde se plasman las atribuciones de las Direcciones Generales que integrarán la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal.

1.2.6.1. DIRECCIÓN GENERAL DE IMAGEN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA

Artículo 64-Bis 1. Corresponde a la Dirección General de Imagen y Comercialización Turística:

- ♦ Diseñar las estrategias de imagen turística de la Ciudad de México;
- ♦ Planear y desarrollar las actividades promocionales del Distrito Federal como destino turístico;
- ♦ Promover la concertación de acciones con los sectores público, social y privado, para el desarrollo de los programas promocionales del turismo en el Distrito Federal;
- ♦ Diseñar e implantar sistemas para la comercialización de los servicios turísticos del Distrito Federal y promover los convenios específicos con los prestadores de servicios turísticos;
- ♦ Fomentar y organizar ferias, convenciones, congresos, exposiciones y demás eventos

para la promoción de oferta de servicios y los atractivos turísticos de la Ciudad de México;

- ♦ Promover las acciones para la conservación, mantenimiento y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos del Distrito Federal;
- ♦ Elaborar los proyectos de programas promocionales de turismo del Distrito Federal;
- ♦ Realizar, en coordinación con la Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos, los estudios de mercado, tendientes a diversificar y consolidar los segmentos del mercado, a fin de que sean consistentes con las estrategias diseñadas para desarrollar la actividad turística del Distrito Federal;
- ♦ Proponer a las autoridades competentes los criterios tarifarios competitivos de los servicios turísticos del Distrito Federal, para las diferentes temporadas de turismo en el Distrito Federal, y
- ♦ Promover el desarrollo de los productos turísticos innovadores que surjan de los esfuerzos de investigación a cargo de la Secretaría.

1.2.6.2. DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y FOMENTO EMPRESARIAL

El artículo 64-Bis 2 Corresponde a la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial:

- ♦ Promover y concertar mecanismos de apoyo crediticio y de asistencia técnica a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal;
- ♦ Fomentar la inversión de la infraestructura turística así como promover el desarrollo de corredores, centros y unidades turísticas en el Distrito Federal;
- ♦ Elaborar los proyectos de programas para la protección, información y asistencia al turista;
- ♦ Aplicar las sanciones que procedan a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables en la materia;
- ♦ Participar en la ejecución de los programas orientados a ofrecer, en el ámbito del Distrito Federal, seguridad, protección, información y asistencia al turista;
- ♦ Coordinar los servicios de orientación al turismo, mediante la difusión en los medios informativos y módulos de atención turística ubicados estratégicamente en los principales puntos de llegada al Distrito Federal;
- ♦ Coadyuvar en la conciliación de los intereses del sector privado turístico frente a los consumidores de sus servicios, la Federación y otras autoridades locales del Distrito Federal;
- ♦ Vigilar el cumplimiento de las condiciones de calidad en los servicios, de acuerdo a las normas vigentes;
- ♦ Opinar sobre los precios y tarifas de servicios turísticos que sometan a su consideración los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, y
- ♦ Promover con las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, las acciones de la Secretaría orientadas al desarrollo armónico del turismo.

1.2.6.3. DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y REGISTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Artículo 64-Bis 3. Corresponde a la Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos:

- ♦ Registrar a los prestadores de servicios turísticos en el Catálogo de prestadores de Servicios Turísticos del Distrito Federal.
- ♦ Emitir la cédula de registro y las revalidaciones correspondientes, a los prestadores de servicios, registrados en el Catálogo de Prestadores de Servicios Turísticos del Distrito Federal, cuando así proceda;
- ♦ Registrar los paquetes de servicios turísticos que oferten las agencias de viajes y demás prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal.
- ♦ Emitir opinión, ante las autoridades competentes, para la determinación de las tarifas de transporte para el servicio exclusivo del turismo, en congruencia con el Catálogo de Servicios, rutas y lugares de interés turístico del Distrito Federal;
- ♦ Establecer y hacer eficiente el acopio de la información necesaria para el desarrollo armónico del turismo en el Distrito Federal, por medio del Sistema de Información Turística del Distrito Federal;
- ♦ Elaborar y actualizar anualmente el Catálogo de Servicios, rutas y lugares de interés turístico del Distrito Federal;
- ♦ Generar los criterios tarifarios de los servicios turísticos del Distrito Federal, consistentes con la dinámica social, política, económica y ecológica del mercado turístico de la Ciudad de México;
- ♦ Instrumentar, en coordinación con las instituciones, asociaciones, cámaras correspondientes, los mecanismos necesarios para la formación y actualización profesional del personal que labore en las entidades productivas al servicio del turismo en el Distrito Federal, tanto del sector privado, del social y público; y
- ♦ Generar productos informáticos para la comercialización, reservación de los paquetes turísticos y control de la información relativa al desarrollo de la actividad turística y su entorno en el Distrito Federal, así como elaborar y ejecutar el programa de investigación turística del Distrito Federal.

1.2.7. ATRIBUCIONES DE LAS DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001

1.2.7.1. DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Mediante el decreto de fecha 10 de enero del año 2001 las atribuciones de la Dirección General de Servicios Turísticos se mencionan en el siguiente artículo:

Artículo 93.- Corresponde a la Dirección General de Servicios Turísticos:

- Promover y concertar mecanismos de apoyo crediticio y de asistencia técnica a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, así como promover la inversión en infraestructura turística;
- Elaborar los proyectos de los programas para la protección, información y apoyo al turista;
- Participar en la ejecución de los programas orientados a ofrecer, en el ámbito del Distrito Federal, protección, información y al turista;
- Coordinar los servicios de orientación al turismo y módulos de atención al turista, ubicados en los principales puntos de aforo o concentración de turistas en el Distrito Federal;
- Opinar sobre los precios y tarifas de servicios turísticos que sometan a su consideración los prestadores de servicio turísticos del Distrito Federal, e

- Instrumentar en coordinación con instituciones, asociaciones y cámaras correspondientes, los mecanismos necesarios para el desarrollo de la cultura turística, la formación y actualización profesional del personal que preste servicios de turismo en el Distrito Federal, tanto del sector privado, como de los sectores social y público.

1.2.7.2. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO TURÍSTICO

Artículo 92.- Corresponde a la Dirección General de Planificación Estratégica y Desarrollo Turístico.

- ♦ Planear en los términos de la Ley de Turismo del Distrito Federal, el desarrollo de la actividad turística a través del uso eficiente de los recursos turísticos;
- ♦ Formular en concordancia con el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, el Programa Sectorial e integrar el Programa de Trabajo de la Secretaría de Turismo;
- ♦ Evaluar los programas de trabajo de las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo adscritas a la Secretaria de Turismo;
- ♦ Impulsar el desarrollo de los recursos turísticos del Distrito Federal, de conformidad con las políticas y programas de Desarrollo del Distrito Federal y, en su caso, de común acuerdo con los grupos sociales involucrados;
- ♦ Promover la creación de nuevos productos turísticos de la Ciudad de México;
- ♦ Emitir la cédula de registro y revalidaciones correspondientes a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, así como llevar el registro correspondiente;
- ♦ Elaborar y actualizar anualmente el catálogo de servicios y lugares de interés turístico de la Ciudad de México;
- ♦ Recabar y generar la información estadística y de mercado para el establecimiento y desarrollo de los programas de promoción;
- ♦ Desarrollar el sistema de información turística, y elaborar y difundir los indicadores que permitan a los prestadores de servicios turísticos fijar los criterios tarifarios proporcionales a las temporadas turísticas y a la calidad del servicio ofertado.

1.2.7.3. INSTITUTO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DEL DISTRITO FEDERAL.

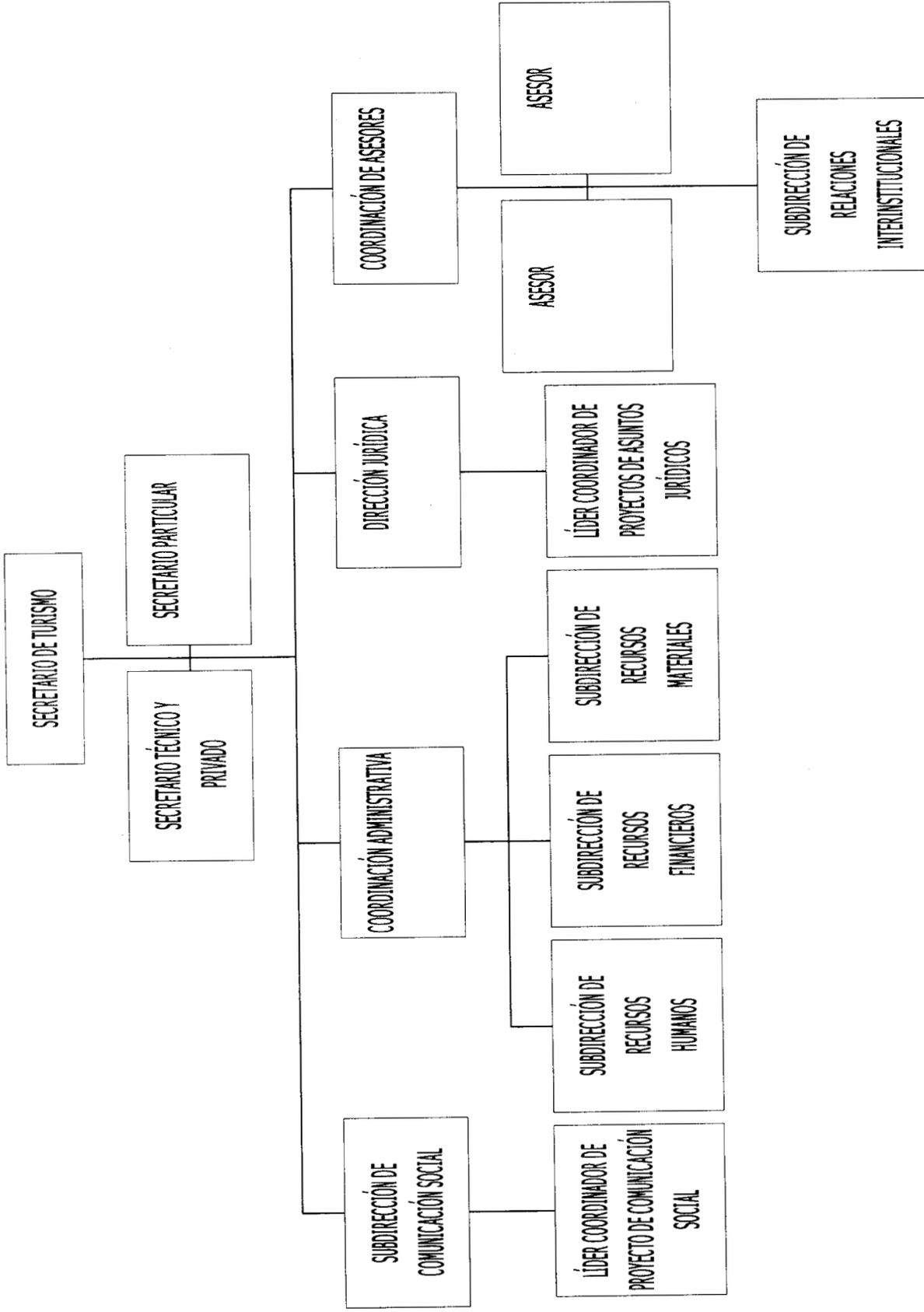
Artículo 140.- El Instituto de Promoción Turística del Distrito Federal tiene por objeto promover la afluencia de turismo a la Ciudad de México, desarrollando estrategias de imagen turística y acciones promocionales y cuenta con las siguientes atribuciones:

- ♦ Colaborar con la Secretaria de Turismo en la integración de objetivos, métodos y estrategias de promoción turística;
- ♦ Formular el programa de Promoción Turística de la Ciudad de México;
- ♦ Proponer y acordar el Programa de Promoción Turística de la Ciudad de México con el titular de la Secretaria de Turismo;
- ♦ Coordinar la operación del Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México;
- ♦ Definir la imagen turística institucional de la ciudad de México y supervisar su uso;
- ♦ Promocionar y difundir las actividades, servicios y atractivos turísticos del Distrito Federal;
- ♦ Promover la realización de eventos que contribuyan a la difusión de la oferta turística de la Ciudad de México;
- ♦ Promover la concentración y coordinación de acciones de promoción turística de la Ciudad de México, con los sectores público, social y privado;

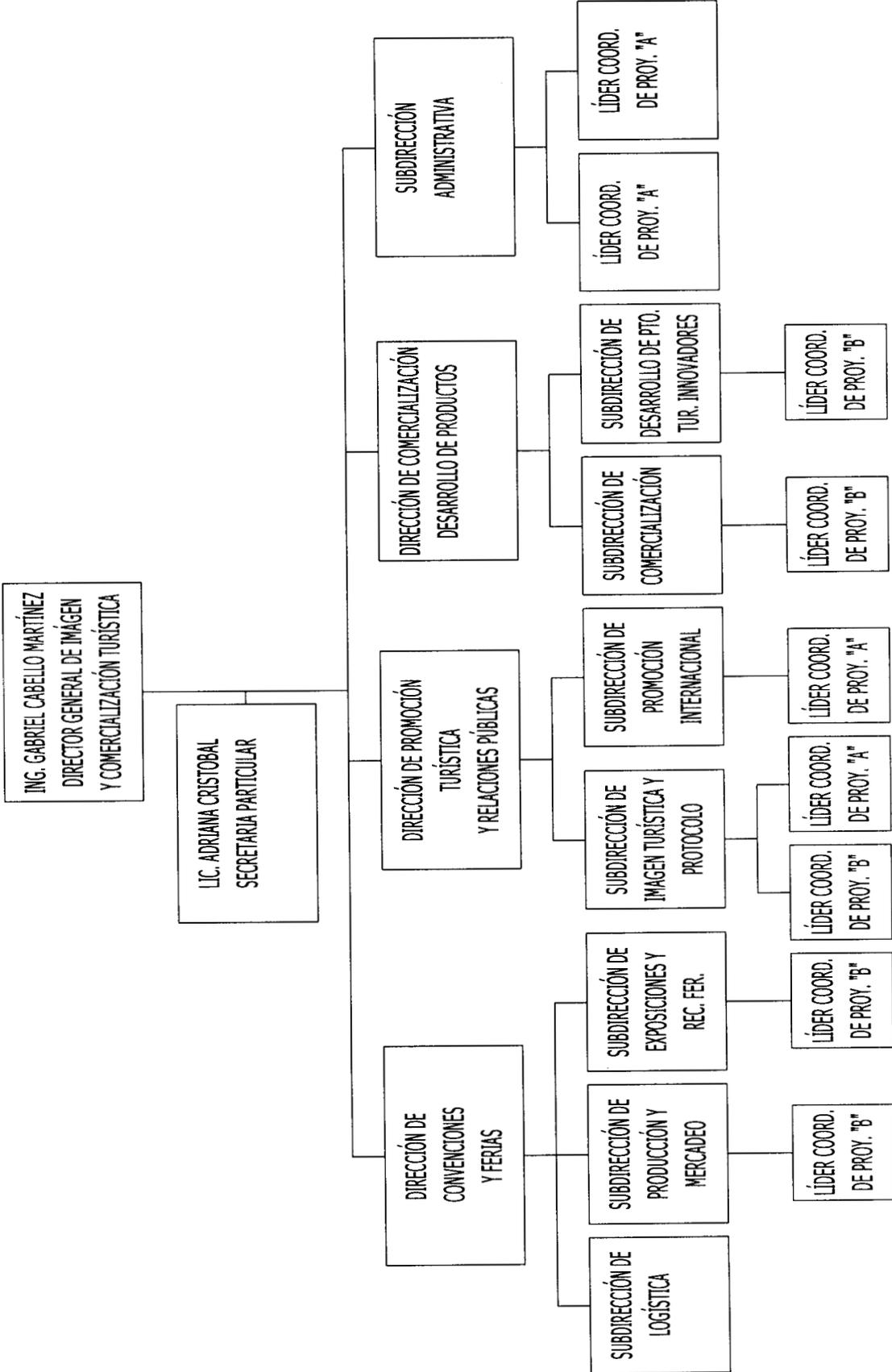
- ♦ Establecer el sistema de comunicación permanente con los medios nacionales e internacionales para promover los atractivos turísticos de la Ciudad de México;
- ♦ Recabar y difundir la información pertinente que sobre las actividades turísticas de la Ciudad de México se emita a través de los medios de comunicación, y
- ♦ Determinar las necesidades de información estadística y de mercado para el establecimiento y desarrollo de los programas de promoción turística.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 1999 Y 2001

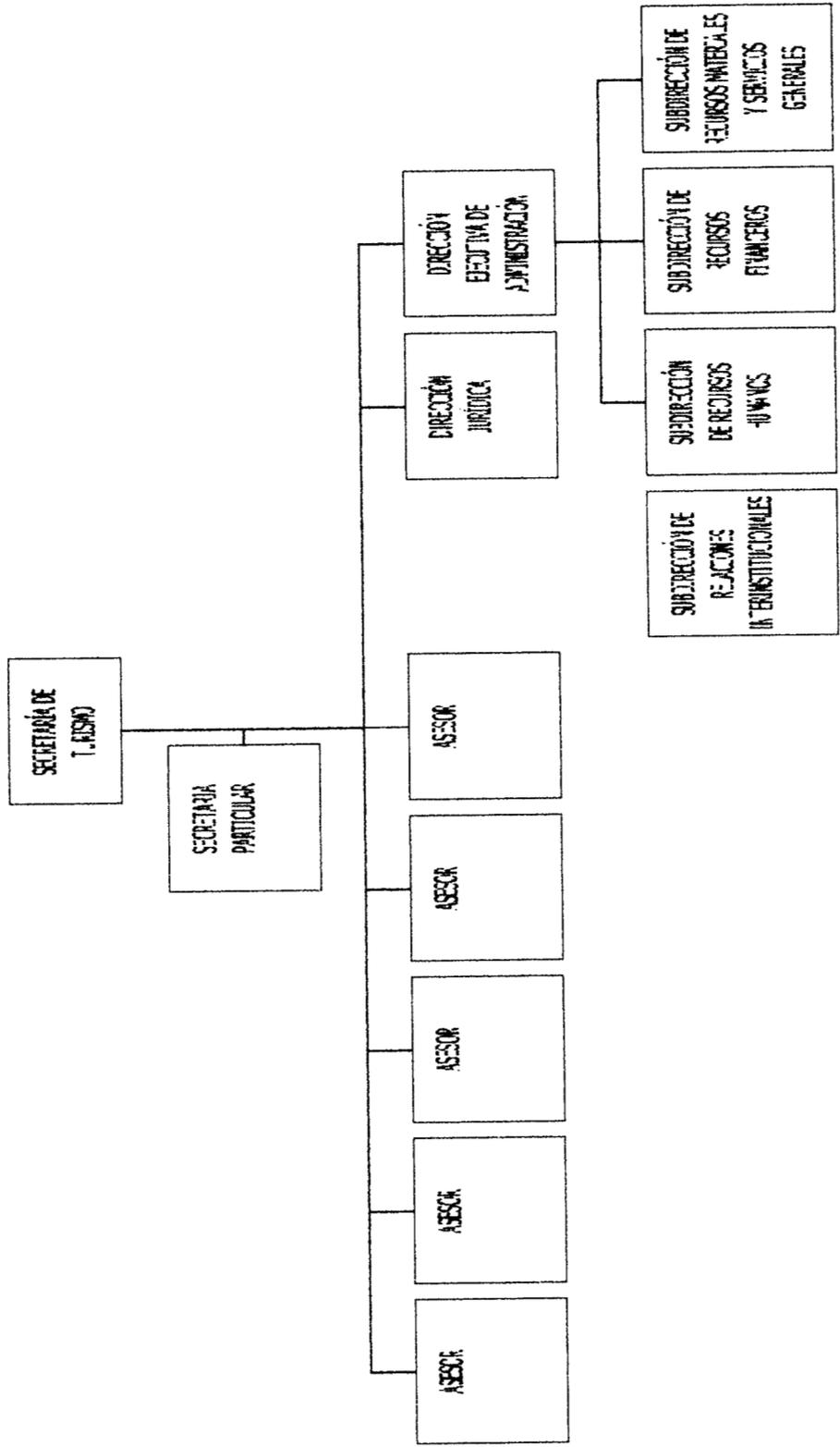
La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal se forma de la siguiente forma conforme a los organigramas:



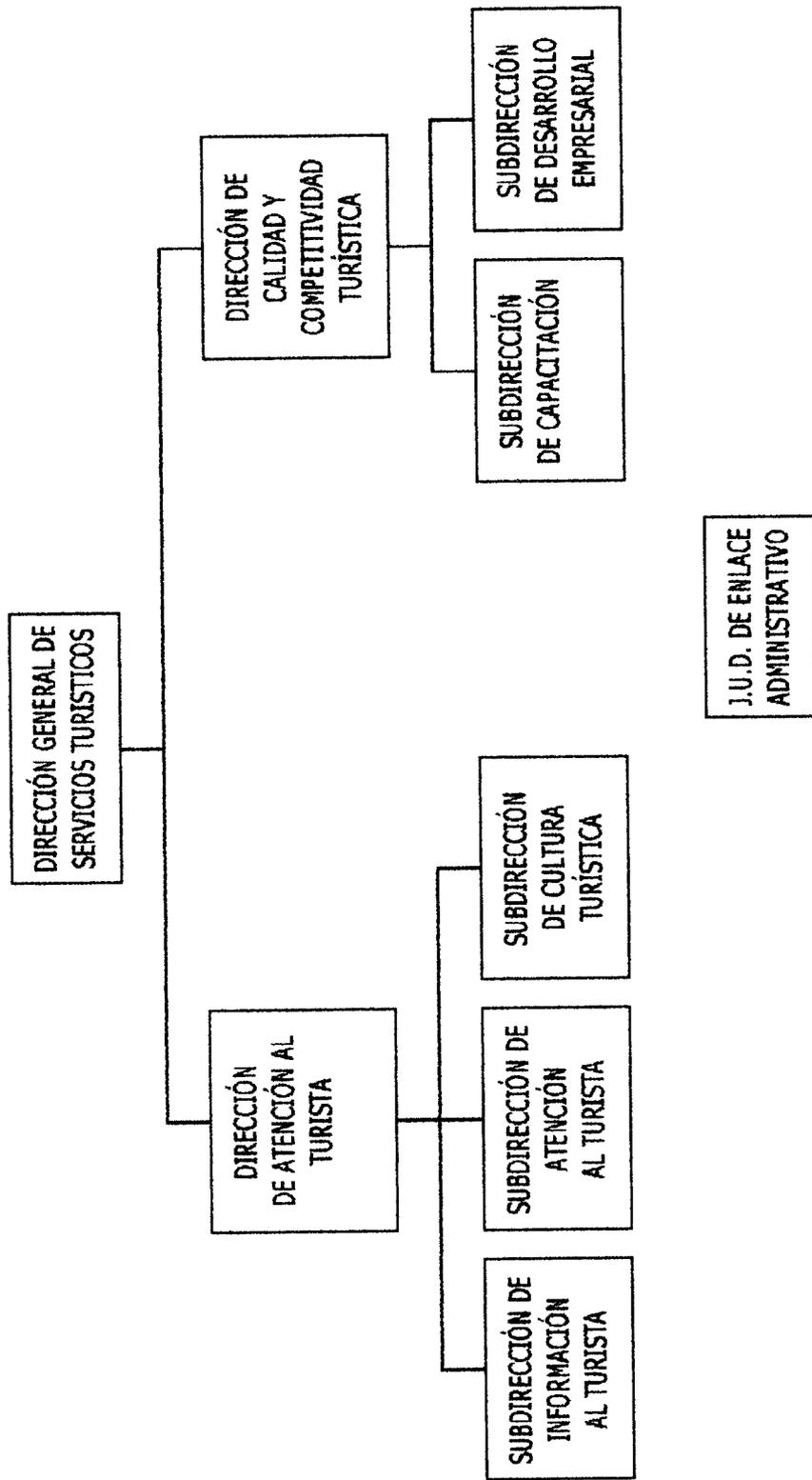
1.3.1 SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1999



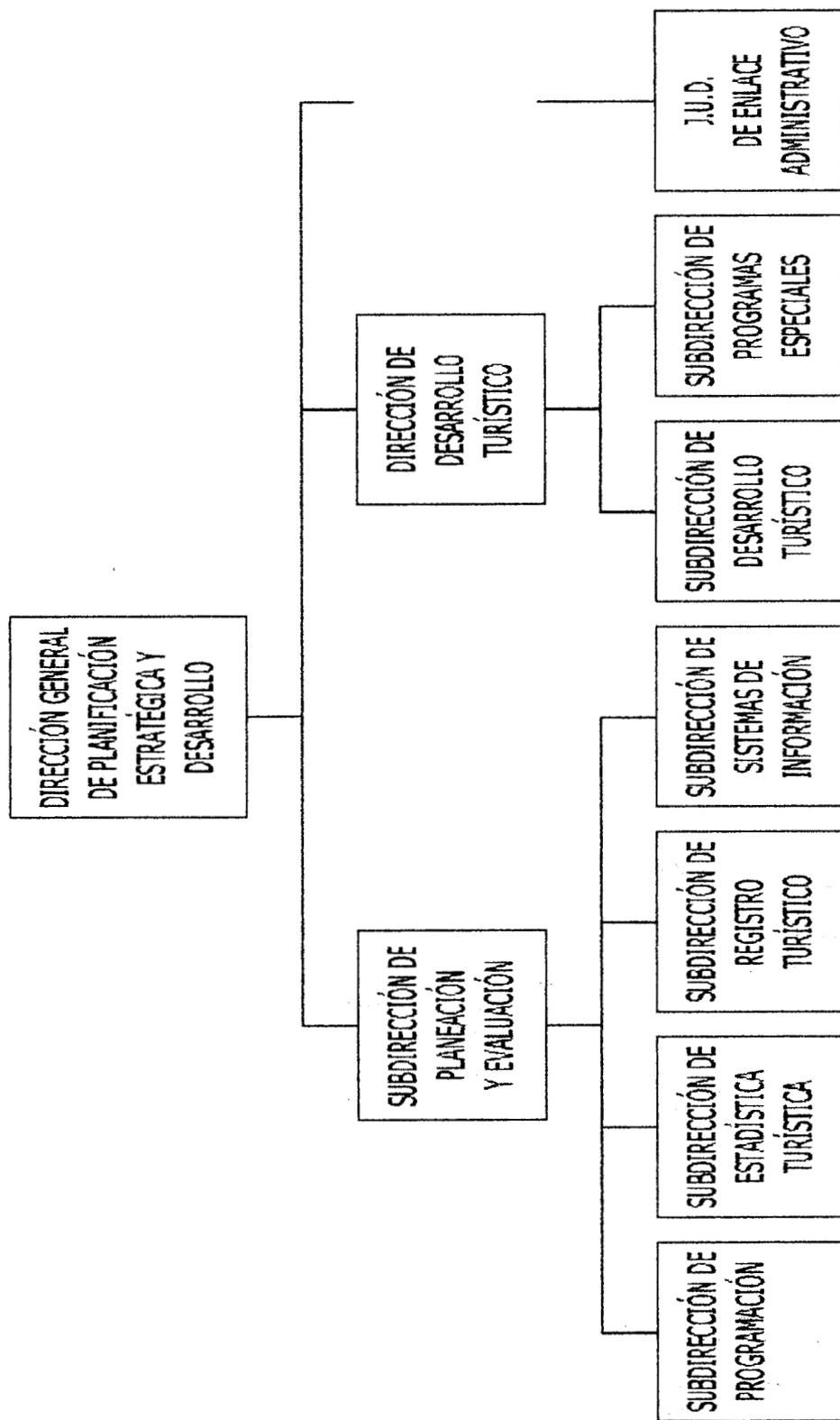
1.3.2 DIRECCIÓN GENERAL DE IMAGEN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA 1999



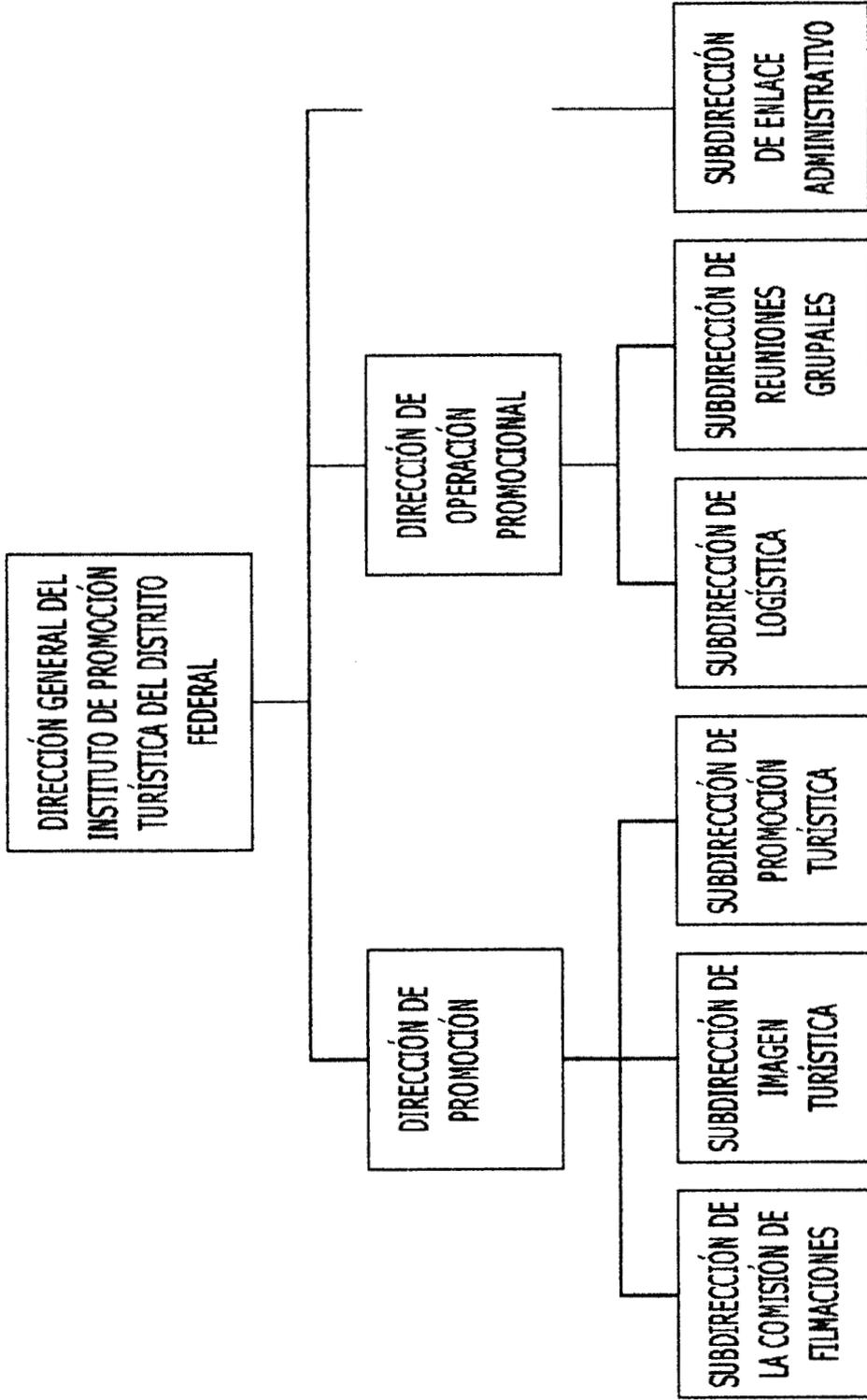
1.3.5. SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001



1.3.6. DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS 2001



1.3.7. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO TURÍSTICO 2001



1.3.8. DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO DE PROMOCIÓN OLLO TURÍSTICA 2001

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y FOMENTO EMPRESARIAL

1.4. UBICACIÓN

1.4.1. FÍSICA 1999

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal se encuentra ubicada en la calle de Nuevo León No.56 Colonia Hipódromo Condesa. México Distrito Federal. Código Postal 06100

1.4.2. SECTORIAL 1999

Esta Secretaría pertenece al Estado y es centralizada del Gobierno del Distrito Federal

1.4.3. SISTÉMICA 1999

JEFATURA DE GOBIERNO 1999

Secretaría de Gobierno	Secretaría de Desarrollo Económico	Secretaría del Medio Ambiente	Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social	Secretaría de Finanzas
Secretaría de Obras y Servicios	Secretaría de Transporte y Vialidad	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda	Secretaría de Seguridad Pública	Secretaría de Turismo
Dirección General de Comunicación Social	Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal	Oficialía Mayor	Contraloría General	Servicios Metropolitanos S.A. de C.V.

1.5. COMPONENTES

1.5.1. FÍSICOS:

Cuenta con: un edificio de 10 pisos, libreros, escritorios, máquinas de escribir, papelería necesaria, computadoras, copiadoras, sillas, archiveros, agendas, alfombras, fax, teléfonos, etcétera.

En el edificio se encuentran distribuidas cada una de las direcciones de la siguiente manera.

En el primer piso se encuentra: la Dirección General de Imagen y Comercialización Turística, la Dirección de Convenciones y Ferias, la Subdirección de: Logística, de Producción y Mercadeo y de Exposiciones.

En el segundo piso se localiza: la Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos.

En el tercer piso se hallan: la Dirección de Investigación y Capacitación Turística, la Subdirección Investigación y Capacitación Turística y de Registro y Control Turístico.

En el cuarto piso esta situada: la Subdirección Administrativa, la Dirección y Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio.

En el quinto piso se ubica: la Dirección de Promoción Turística y Relaciones Publicas, las Subdirecciones: de Imagen Turística y Protocolo, la Subdirección de Promoción Internacional, la Subdirección Administrativa, la Dirección y Subdirección de Comercialización de Desarrollo de Productos Turísticos.

En sexto piso están: la Coordinación Administrativa, las Subdirecciones: de Finanzas de Recursos Materiales, Humanos y Comunicación Social.

En el séptimo piso encontramos: la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial y la Dirección de Servicios Turísticos, con las Subdirecciones de Servicios Turísticos, Información Turística y Conciliación Empresarial.

En el octavo piso descubrimos: a los Asesores, la Dirección Jurídica y la Subdirección de Relaciones Interinstitucionales.

En el noveno piso se encuentra el Secretario de Turismo

En el décimo piso esta la sala de juntas.

Fuera de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, pertenecientes a ella se encuentran ubicados en la capital, módulos de información turística, distribuidos de la siguiente forma:

MÓDULO	DOMICILIO	DIAS Y HORARIOS DE LABORES
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México	Av. Capitán Carlos León S/n, Col. Zona Federal, Llegada Nacional, Local No. 9 Delegación Venustiano Carranza, C.P. 15520	Lunes a Domingo 09:00 - 19:00 hrs.
Cien Metros	Terminal de Autobuses del Norte (entrada principal), Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07760	Lunes a Domingo 09:00 - 19:00 hrs.
Coyoacán	Jardín Hidalgo No. 1, P.B. Casa Municipal, Villa de Coyoacán Delegación Coyoacán C.P. 04000	Lunes a Domingo 09:00 - 19:00 hrs.
San Ángel (Centro Cultural San Ángel)	Av. Revolución, esquina Francisco I. Madero, Col. San Ángel, Delegación Alvaro Obregón	Lunes a Domingo 10:00 - 18:00 hrs.
Tapo	Calzada Ignacio Zaragoza y Av. Eduardo Molina, Col. 10 de Mayo Delegación Iztacalco	Lunes a Domingo 10:00 - 19:00 hrs.
Xochimilco	Nuevo embarcadero Nativitas, Delegación Xochimilco C.P. 16090	Lunes a Domingo 09:00 - 18:00 hrs.
Zona Rosa	Londres esquina Amberes, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06600	Lunes a Domingo 09:00 - 19:00 hrs.

1.5.2. HUMANOS:

En Dirección General: un Director General, Secretaria, Secretaria Auxiliar, Secretaria Particular y Chofer.

En Dirección de Fomento y Apoyo: un Director de Fomento y Apoyo, Secretaria Auxiliar, Secretaria del Director, Subdirector de Fomento, Secretaría Auxiliar, Subdirector, 2 Líderes de Coordinación de Proyecto "B" y un Líder de Coordinación de Apoyo "A".

En Dirección de Servicios Turísticos: un Director de Servicios Turísticos, Secretaria Auxiliar, Secretaria del Director, Subdirector de Servicios Turísticos, Secretaria, Secretaria Auxiliar, 3 Líderes Coordinadores de Proyecto "A", y Subdirector de Información, Secretaria, Secretaria Auxiliar de Subdirección.

Son cincuenta y ocho personas en total y ocho módulos ubicados en diferentes puntos del Distrito Federal y en cada modulo se encuentra una persona atendiendo; sumando así 65 personas.

1.5.3. TECNOLÓGICOS.

No se necesita de mucha tecnología, y se cuenta solo con la necesaria como: computadoras y programas adecuados para el funcionamiento de la Secretaría.

1.5.4. NORMATIVOS.

Gaceta Oficial del Distrito Federal, Ley de Turismo del Distrito Federal, Manual Administrativo, Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal vigentes en el año 1999 (ya se mencionaron las leyes y reglamentos que rigen a esta Secretaría e incluidos los que corresponden a esta Dirección).

1.5.4.1. CATÁLOGO DESCRIPTIVO DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES PARA EL EJERCICIO 1999

OBJETIVO:

Materializar en acciones concretas el imperativo legal dispuesto en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 2 de marzo de 1998 en su artículo 64 bis 2 que señala a la Secretaría de Turismo la necesidad de instrumentar las acciones de protección, asistencia turística, vigilancia de las condiciones de calidad del servicio, promotoras de la inversión, conciliadoras y/o sancionadoras.

OBJETIVOS GENERALES

- Elevar la calidad de los servicios turísticos en el Distrito Federal a través de la aplicación de la normatividad vigente para el Distrito Federal.
- Establecer las políticas de operación, coordinación y colaboración del sector turístico en el Distrito Federal comprendiendo a los sectores público, social y privado.
- Establecer un sistema de información turística que permita definir el esquema de inducción para el fomento de la inversión en el Sector.
- Apoyar la inversión productiva en el sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ♦ Diseñar un sistema que permita la atención y conciliación de los intereses de los prestadores de servicios con los usuarios de los mismos.
- ♦ Establecer los mecanismos de protección, información y asistencia al turista.
- ♦ Diseñar e implementar un sistema de planeación estratégica de la actividad turística en el Distrito Federal.
- ♦ Definir y difundir los mecanismos de financiamiento para el sector turístico
- ♦ Precisar los criterios para la fijación de precios y tarifas del sector turístico.

ESTRATEGIAS O LÍNEAS DE ACCIÓN: GENERALES

- ♦ Atender y conciliar, dentro del ámbito de competencia de la Secretaría, los intereses de turistas y prestadores de servicios a través de la estricta aplicación del marco jurídico en la materia.
- ♦ Establecer las acciones conducentes para proporcionar al turista información, protección y asistencia dentro de un ámbito de calidad en el servicio.
- ♦ Constituir los programas en atención a la necesidad de integrar la oferta turística del Distrito Federal, considerando a los diversos segmentos turísticos. Todo ello con objeto de sentar las bases para el desarrollo sustentable del sector.
- ♦ Integrar los datos económicos, turísticos y de infraestructura, a efecto de generar un banco de información que permita establecer las bases de certidumbre para la inversión productiva en el sector.
- ♦ Generar las condiciones para el desarrollo sustentable del sector, a partir de políticas de inducción y fomento a la inversión turística.

ESTRATEGIAS O LÍNEAS DE ACCIÓN. ESPECIFICAS.

- ♦ Coordinación con las Delegaciones Políticas, SETRAVI (Secretaría de Transporte y Vialidad), SEDUVI (Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda), y Obras Públicas, a efecto de establecer un programa de mejoramiento urbano en las áreas con vocación turística.
- ♦ Coordinación con las Delegaciones Políticas, Entidades y Dependencias del Gobierno del Distrito Federal, para diseñar y establecer las políticas de operación del sector en cada ámbito de competencia.
- ♦ Concertación con Asociaciones y Cámaras a efecto de diseñar los instrumentos que permitan:
 - ♦ Definir los instrumentos y mecánica de la conciliación turística
 - ♦ Difundir la normatividad turística entre los prestadores de servicios y turistas
 - ♦ Integrar los bancos de información turística a efecto de generar un marco inductor de la inversión en el sector
- ♦ Precisar los criterios de calidad en la prestación de servicios turísticos.

ACTIVIDADES:

- ♦ Realizar 116 visitas guiadas para los habitantes de la ciudad de México y 6 dentro de los estados que conforman el Programa "Corazón de México". Con ello se materializan los proyectos de turismo social enfocados a la ciudadanía.

- ♦ De esta forma se establecen las condiciones a efecto de que los habitantes del Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Tlaxcala, Oaxaca e Hidalgo, desarrollen actividades culturales y recreativas, dentro de un marco de identificación con los principales valores, tradiciones y espacios de la capital.
- Atender los reportes para promover la conciliación de intereses entre prestadores de servicios turísticos, turistas y los sectores público y privado.
- Promover el desarrollo de los siguientes proyectos:
 - Definición y concertación de la aplicación del seguro del turista
 - Apoyo a través del desarrollo de 5 de proyectos específicos, a grupos de empresarios promotores, empresas, comercializadoras y de servicios
 - Desarrollo de cuatro corredores turísticos, centros y unidades turísticas en el Distrito Federal

Estos estudios son indispensables para la definición y desarrollo de los corredores turísticos contemplados en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 2 de marzo de 1998 en su artículo 64 bis 2. Así mismo constituyen la parte medular para la consolidación del sector de 1999, ya que los resultados de los procesos de análisis, permitirán:

- ♦ Iniciar las actividades de ordenación del turismo en el Distrito Federal.
- ♦ Fomentar e impulsar la inversión turística, generadora de empleo, en los corredores turísticos.
- ♦ Normar el desarrollo de la actividad a efecto de elevar los índices de calidad y competitividad.
- ♦ Generar criterios para establecer la normatividad de los programas de desarrollo urbano en los corredores turísticos.
- ♦ Integrar y editar la información del ejemplar de la página de Inversión turística, para ser colocada en medios automatizados
- ♦ Generar dos documentos en donde se definan los criterios en materia de precios y tarifas de los servicios turísticos en el Distrito Federal. Esta acción institucional tiene como objeto sentar las bases para normar, en un marco de protección y asistencia a los visitantes nacionales y extranjeros que llegan al Distrito Federal, la calidad de los servicios turísticos.
- ♦ Operación de ocho módulos de información turística que permitan fortalecer en la población, la presencia institucional del Gobierno del Distrito Federal a través de esta Secretaría.
- ♦ Realizar un estudio de mercado en apoyo al desarrollo de la actividad turística en el Distrito Federal esta actividad habrá de facilitar la detección de los segmentos y nichos de mercado con mayor potencial de crecimiento.

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS

1.6. UBICACIÓN

1.6.1. FÍSICA 2001

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal se encuentra ubicada en la calle de Nuevo León No.56 Colonia Hipódromo Condesa. México Distrito Federal. Código Postal 06100

1.6.2. SECTORIAL 2001

Esta Secretaría pertenece al Estado y es centralizada del Gobierno del Distrito Federal

1.6.3. SISTÉMICA 2001

JEFATURA DE GOBIERNO 2001

Secretaría de Gobierno	Secretaría de Desarrollo Económico	Secretaría del Medio Ambiente	Secretaría de Desarrollo Social	Secretaría de Finanzas
Secretaría de Obras y Servicios	Secretaría de Transporte y Vialidad	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda	Secretaría de Seguridad Pública	Secretaría de Turismo
Secretaría de Salud	Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal	Oficialía Mayor	Contraloría General	Consejería Jurídica y de Estudios Legislativos

1.7. COMPONENTES

1.7.1. FÍSICOS:

Cuenta con un edificio de 10 pisos, librerías, escritorios, máquinas de escribir, papelería necesaria, computadoras, copiadoras, sillas, archiveros, fax, agendas, alfombras, teléfonos, etcétera.

En el primer piso se encuentra: la Dirección de Operación Promocional, Subdirección de Logística, Subdirección de Reuniones Grupales, Dirección de Desarrollo de Productos, Subdirección de Programas Especiales, Dirección de Publicidad y Relaciones Públicas y la Subdirección de Promoción Turística.

En el segundo piso se localiza: la Jefatura de Unidad de Enlace Administrativa, Subdirección de Programación y Subdirección de Estadística Turística

En el tercer piso se sitúan: la Dirección de Planeación y Evaluación, Subdirección del Sistema de Información, Subdirección de Registro Turístico y la Coordinación de Filmaciones.

En el cuarto piso son: la Unidad de Enlace Administrativa, Subdirección de Información al Turista, Subdirección de Cultura Turística, Subdirección de Capacitación Turística y la Subdirección de Desarrollo Empresarial.

En el quinto piso se ubica: las Subdirecciones: Administrativa, de Imagen Turística y de Proyectos

En sexto piso están: la Dirección General Ejecutiva de Administración, y las Subdirecciones: de Finanzas de Recursos Materiales y Humanos.

En el séptimo piso encontramos: la Dirección de Atención al Turista, Dirección de Calidad y Competitividad Turística y la Subdirección de Atención al Turista.

En el octavo piso descubrimos: a los Asesores, la Dirección Jurídica y Subdirección de Relaciones Interinstitucionales.

En el noveno piso se encuentra: la Secretaría de Turismo
 En el décimo piso esta: la Sala de Juntas
 Fuera de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, se encuentran ubicados en la capital, distribuidos de la siguiente forma:

MÓDULO	DOMICILIO	DÍAS Y HORARIOS DE LABORES
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México	Av. Capitán Carlos León s/n, Col. Zona Federal, Llegada Nacional, Local No. 9 Delegación Venustiano Carranza, C.P. 15520	Lunes a Domingo 09:00 – 19:00 hrs.
Alameda (Terminal Central de Tranvías)	Av. Juárez No. 66 Esquina con Revillagigedo, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06010	Lunes a Domingo 09:00 – 18:00 hrs.
Basílica	Plaza de las Américas No. 1, Delegación Gustavo A. Madero	Lunes a Domingo 09:00 – 18:00 hrs.
Catedral	Monte de Piedad s/n a un costado de Catedral, Delegación Cuauhtémoc	Lunes a Domingo 09:00 – 19:00 hrs.
Chapultepec	Bosque de Chapultepec, Kiosco No. 30 Paseo de la Reforma s/n entrada Grutas (Frente al Museo de Antropología e Historia), Delegación Miguel Hidalgo	Martes a Domingo 09:00 – 18:00 hrs.
Cien Metros	Terminal de Autobuses del Norte (entrada principal), Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07760	Lunes a Domingo 09:00 – 19:00 hrs.
Coyoacán	Jardín Hidalgo No. 1, P.B. Casa Municipal, Villa de Coyoacán Delegación Coyoacán. C.P. 04000	Lunes a Domingo 09:00 – 19:00 hrs.
Galerías	Melchor Ocampo 193, Col. Verónica Anzures, Galerías Plaza de las Estrellas, Delegación Miguel Hidalgo	Sábado, Domingo y Días Festivos 10:00 a 20:00 hrs.
Reforma	Reforma esquina con Gandhi enfrente del Museo Rufino Tamayo, Delegación Miguel Hidalgo	Lunes a Domingo 09:00 – 18:00 hrs.
San Ángel (Centro Cultural San Ángel)	Av. Revolución, esquina Francisco I. Madero, Col. San Ángel, Delegación Álvaro Obregón	Lunes a Domingo 10:00 – 18:00 hrs.
Xochimilco	Nuevo embarcadero Nativitas, Delegación Xochimilco, C.P. 16090	Lunes a Domingo 09:00 – 18:00 hrs.
Zona Rosa	Londres esquina Amberes, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06600	Lunes a Domingo 09:00 – 19:00 hrs.

1.7.2. HUMANOS:

En Dirección General: hay un Director General.

En Dirección de Atención al Turista: un Director de Atención al Turista, Subdirector de Información al Turista, Subdirector de Atención al Turista y Subdirector de Cultura Turística.

En Dirección de Calidad y Competitividad Turística: un Director de Calidad y Competitividad Turística, Subdirector de Capacitación, y Subdirector de Desarrollo Empresarial.

Son 50 personas y doce módulos ubicados en diferentes puntos del Distrito Federal y en cada módulo se encuentra una persona encargada, sumando 62 personas en total.

1.7.3. TECNOLÓGICOS.

No se necesita de mucha tecnología, y se cuenta solo con la necesaria como las computadoras y programas adecuados para el funcionamiento de la Secretaría, y una página en Internet.³

1.7.4. NORMATIVOS.

Gaceta Oficial del Distrito Federal, Ley de Turismo del Distrito Federal, Manual Administrativo, Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal vigentes en el año 2001 (ya se mencionaron las leyes y reglamentos que rigen a esta Secretaría e incluidos los que corresponden a esta Dirección).

1.7.4.1. CATÁLOGO DESCRIPTIVO DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES PARA EL EJERCICIO 2001

OBJETIVO GENERAL

Establecer ejes dinámicos, con elementos de identidad propios, donde el Gobierno del Distrito Federal garantice su participación para propiciar el desarrollo económico y la generación de empleos, mediante el impulso de la actividad turística, de la promoción de inversiones, de servicios y cualquier otra actividad relacionada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Fomento del turismo en sus diversas modalidades –incluyendo el de negocios, el religioso y el cultural- con su consecuente generación de empleos y derrama económica.
- ♦ Promoción intensa de atractivos de índole cultural, embellecimiento del espacio urbano y revaloración del patrimonio histórico y arquitectónico.
- ♦ Incremento del número y calidad de los servicios y estímulo a proyectos de inversión inmobiliaria, que produzcan empleo en la etapa de construcción y en la de operación.
- ♦ Recuperación del espacio público y fomento del uso peatonal de los espacios públicos para habitantes de la ciudad y visitantes.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- ♦ Establecer los mecanismos de coordinación y concertación con los diferentes niveles de gobierno y con los sectores privado y social interesados en participar.

³ <http://www.mexicocity.gob.mx>

- ♦ Garantizar los servicios públicos necesarios y las acciones que repercutan en la atención a la imagen urbana.
- ♦ Promover la inversión inmobiliaria.
- ♦ Seleccionar y apoyar los proyectos culturales, comerciales, urbanos, festivos, de recreación, etc., que faciliten la articulación entre las diferentes secciones de cada corredor.
- ♦ Impulsar proyectos relacionados con la revaloración del patrimonio arquitectónico, histórico y cultural, y con el mejoramiento de los servicios turísticos privados y públicos.

ACCIONES

- ♦ Las acciones se normarán, así, de una manera concertada. La presencia de especialistas en las diversas áreas imprimirá un orden y una coherencia indispensables para que el proyecto cumpla sus objetivos prioritarios. Conciliará de una manera orgánica a los diversos actores y áreas, públicos y privados, que habrán de comprometerse en este empeño.
- ♦ Los fideicomisos ya cuentan con numerosos proyectos en cartera para ser difundidos y promovidos en busca de inversionistas.
- ♦ En el plazo inmediato, con el concurso de varias instancias de gobierno, vamos a poner en marcha un programa integral de servicios urbanos, que tienda a la excelencia, en el área de Corredores.

En relación con los corredores se tiene lo siguiente:

- ♦ Para consolidar la vocación de la ciudad de México como prestadora de servicios, se han puesto en marcha proyectos prioritarios: el de Parques de Alta Tecnología y el que hoy se presenta: CORREDORES.
- ♦ El corredor de Servicios Integrales Reforma-Alameda-Centro Histórico se articulará a lo largo de un eje longitudinal que parte de la Fuente de Petróleos, se continúa a lo largo del tramo de Paseo de la Reforma que entronca con Avenida Juárez y se prolonga por esa avenida y por la Calle de Madero hasta el Zócalo, abarcando una parte del perímetro A del Centro Histórico.
- ♦ El Corredor religioso Catedral-Basílica comprende la Calzada Guadalupe y la de los Misterios. En una primera fase vamos a concentrarnos en este tramo, que empieza en el punto donde parten los peregrinos en la Glorieta de Peralvillo, para dirigirse a la Basílica. La ampliación del atrio, en una Plaza Mariana, con ubicación en su subsuelo de estacionamiento, área comercial y restaurantes, se iniciará este año.
- ♦ Puesto que una parte importante de la corriente turística en la capital corresponde a los viajes de negocios, el corredor que se inicia en Reforma representa un nicho de oportunidades para fomentar el desarrollo de las actividades económicas en su conjunto, con la consecuente derrama y creación de empleos. Esas oportunidades se darán, con otras características, en el otro corredor.
- ♦ La ciudad tiene dos corazones: el Zócalo y la Basílica y que, en esos dos puntos cardinales, y en los corredores que fluyen hacia esos centros, convergen todos los tiempos de México y sus dos rostros: el moderno y el tradicional. Resaltar ambos contribuirá a hacer más coherente la imagen de la ciudad: a conciliar, en el corazón del país, los dos rostros de México.
- ♦ Los corredores dinamizarán servicios integrales: financieros, de cultura, de comercio y de turismo, incluyendo mejores servicios para los peregrinos en el corredor religioso, con el propósito de articular y dinamizar zonas que son la columna vertebral de la ciudad.

- ♦ Los corredores se describen dentro de una perspectiva amplia de desarrollo urbano. En el caso específico del Corredor Reforma, no se trata de favorecer espacios privilegiados, sino articular mejor una vocación productiva que se viene dando: la vocación de instalación de servicios financieros, tecnológicos, y turísticos que ya están instalados en esa zona.
- ♦ Los corredores constituyen un elemento estructurador del espacio turístico. Son ejes longitudinales que conectan zonas y atractivos turísticos y culturales y que presentan una secuencia de servicios.
- ♦ Se desarrollan en torno a una gran vía de conexión, en la cual el paisaje es primordial, y cuyas repercusiones e irradiaciones exceden el ámbito de los ejes.

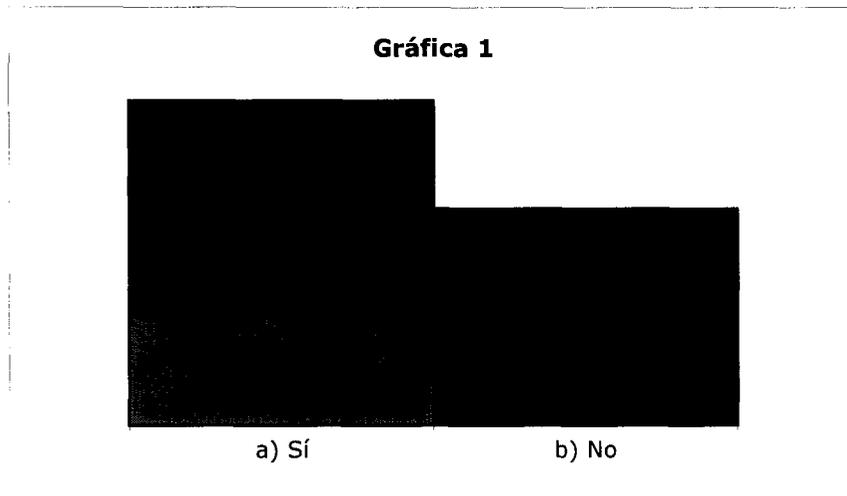
De entre las acciones previstas para iniciar de inmediato se tienen contempladas las siguientes: Incremento de la Seguridad, Intensificación del servicio de limpieza, Cuidado de áreas verdes alumbrado público, mejoramiento de la vialidad, mejoramiento de condiciones para el tránsito peatonal, servicio de transporte turístico en el corredor Reforma - Alameda - Centro Histórico, atención a Monumentos Históricos, en la que participarán Delegaciones y Fideicomisos. Fomento de actividades artísticas y culturales (conciertos, representaciones teatrales en plazuelas, exposiciones en zonas abiertas al público como el camellón de esculturas en Reforma, ferias del libro, artesanías, etc.) Intervendrán la Secretaría de Desarrollo Social, a través del Instituto de Cultura, y las Delegaciones.

2. EVALUACION EX - POST

1999

1. ¿Conoce el objetivo de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial?

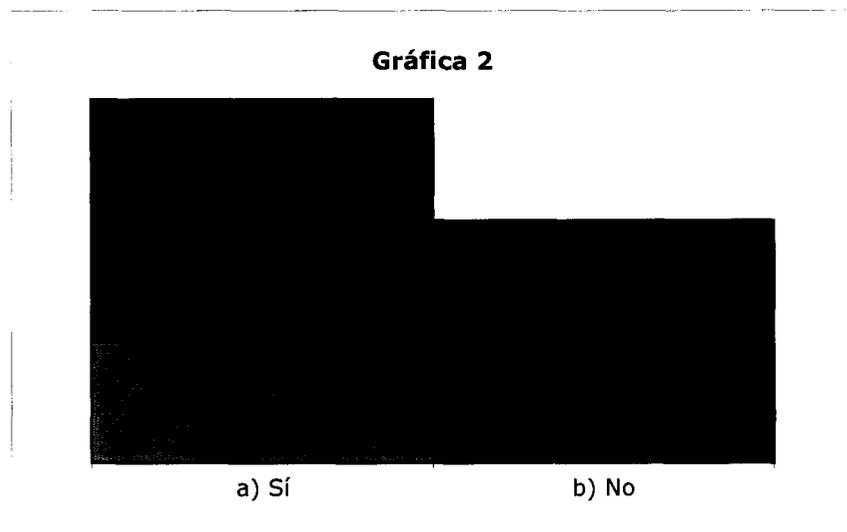
- a) Sí 100.00%
- b) No 0.00%



2001

1. ¿Conoce el objetivo de la Dirección General de Servicios Turísticos?

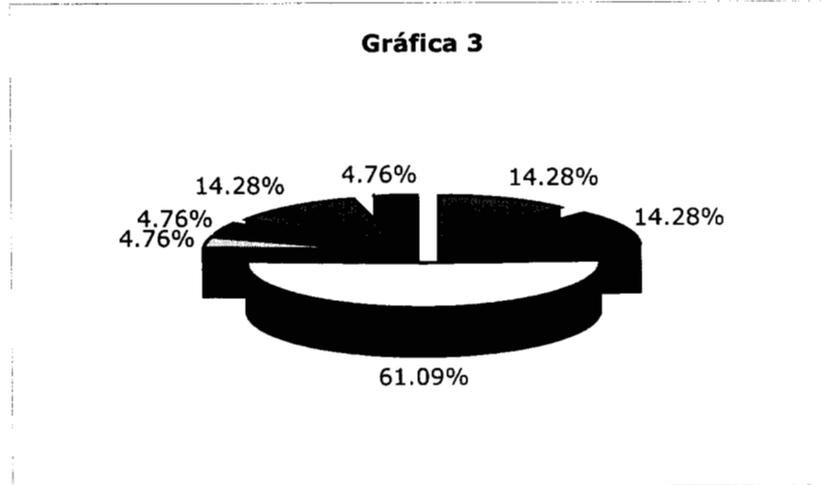
- a) Sí 100.00%
- b) No 0.00%



1999

2. Mencione, ¿cuál es?

- a) 14.28%
- b) 14.28%
- c) 61.09%
- d) 4.76%
- e) 4.76%
- f) 14.28%
- g) 4.76%

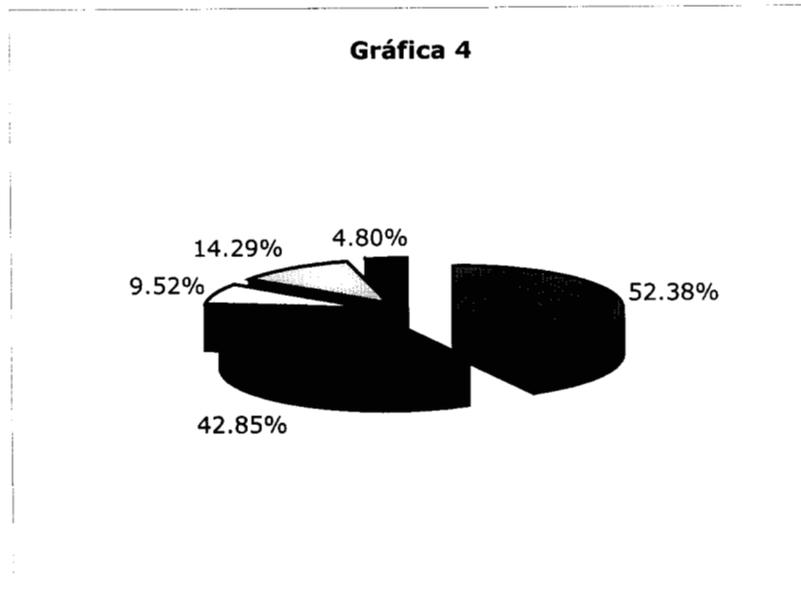


- a) Optimizar la operación de módulos
- b) Planear el crecimiento
- c) Fomentar lugares turísticos
- d) Elaborar proyectos de programas
- e) Dar seguimiento a las acciones para obtener objetivos
- f) Administrar Recursos Humanos y Financieros
- g) Normar los servicios turísticos

2001

2. Mencione ¿cuál es?

- a) 52.38%
- b) 42.85%
- c) 9.52%
- d) 14.29%
- e) 4.80%



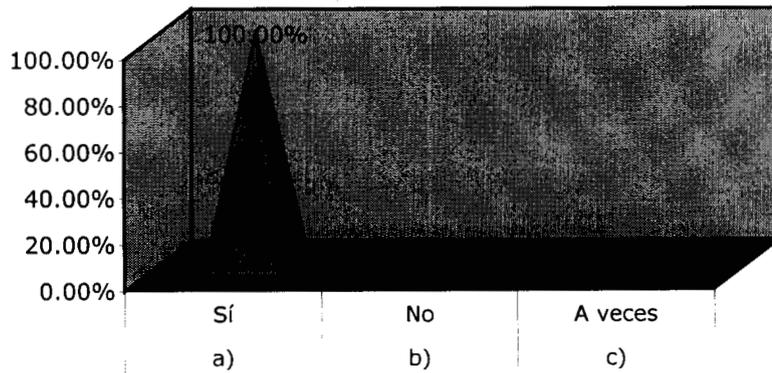
- a) Impulsar el desarrollo económico con la actividad turística
- b) Generación de empleos con fomento al turismo
- c) Optimizar la operación de corredores turísticos
- d) Impulsar las inversiones
- e) Mejorar servicios turísticos

1999

3. ¿Esta área se orienta a seguir dicho objetivo?

- a) Sí 100.00%
- b) No 0.00%
- c) A veces 0.00%

Gráfica 5

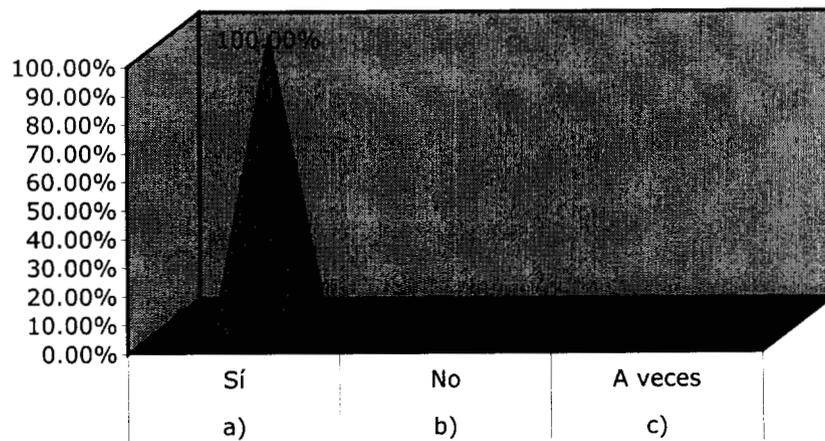


2001

3. ¿Esta área se orienta a seguir dicho objetivo?

- a) Sí 100.00%
- b) No 0.00%
- c) A veces 0.00%

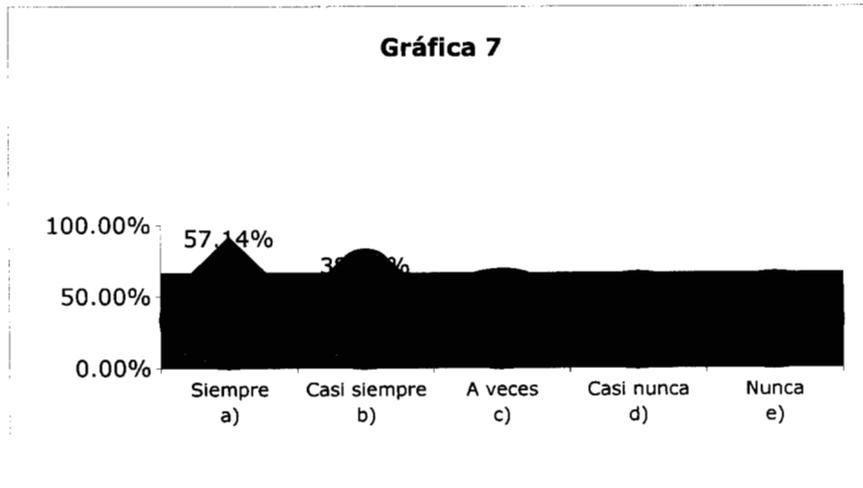
Gráfica 6



1999

4.¿Sus actividades se relacionan con el objetivo establecido en esta área?

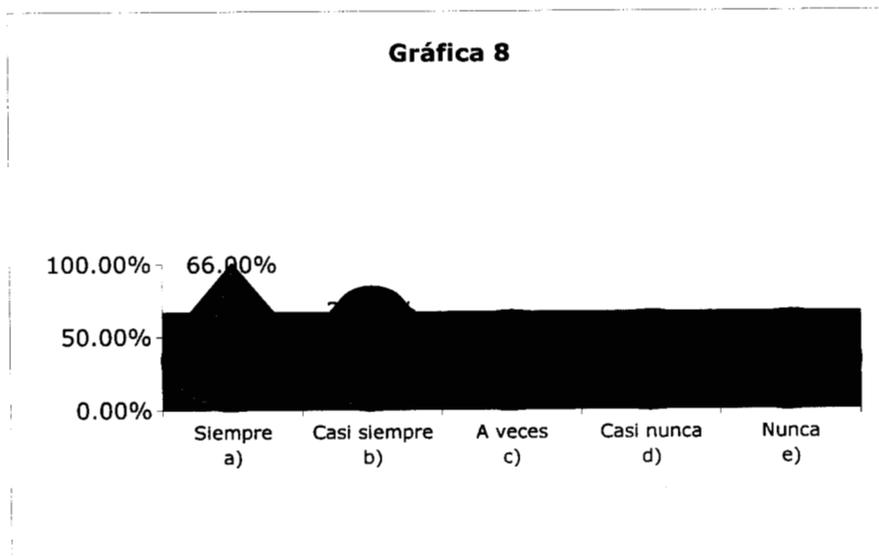
- a) Siempre 57.14%
- b) Casi siempre 38.00%
- c) A veces 4.76%
- d) Casi nunca 0.00%
- e) Nunca 0.00%



2001

4.¿Sus actividades se relacionan con el objetivo establecido en esta área?

- a) Siempre 66.00%
- b) Casi siempre 34.00%
- c) A veces 0.00%
- d) Casi nunca 0.00%
- e) Nunca 0.00%

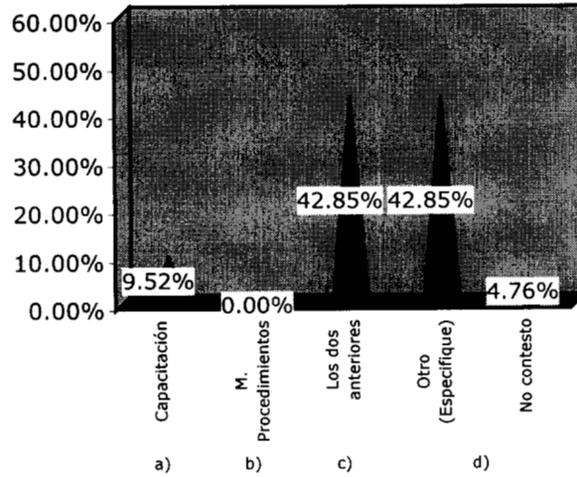


1999

5.¿Cuál fue el medio por el cual conoció sus actividades?

a) Capacitación	9.52%
b) M. Procedimientos	0.00%
c) Los dos anteriores	42.85%
d) Otro (Especifique)	42.85%
No contesto	4.76%

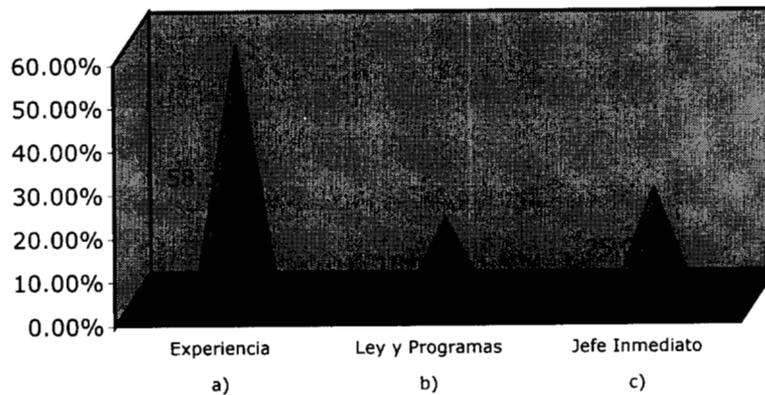
Gráfica 9



inciso d)

a) Experiencia	58.33%
b) Ley y Programa	18.18%
c) Jefe Inmediato	25.00%

Gráfica 10

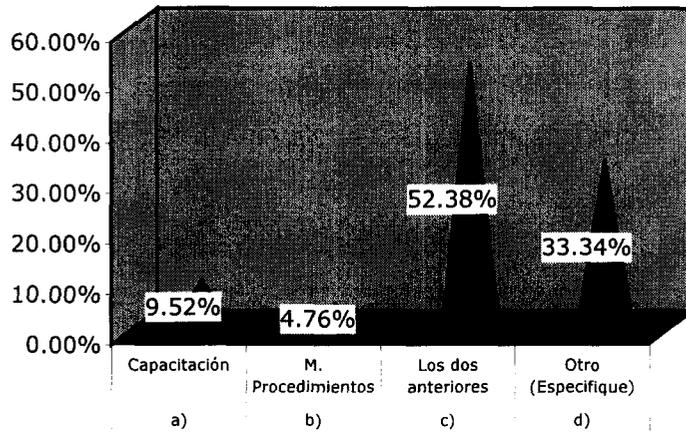


2001

5.¿Cuál fue el medio por el cual conoció sus actividades?

a) Capacitación	9.52%
b) M. Procedimientos	4.76%
c) Los dos anteriores	52.38%
d) Otro (Especifique)	33.34%

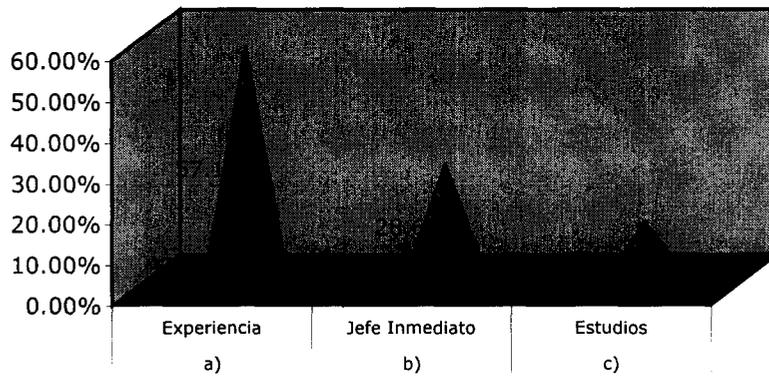
Gráfica 11



inciso d)

a) Experiencia	57.14%
b) Jefe Inmediato	28.60%
c) Estudios	14.26%

Gráfica 12

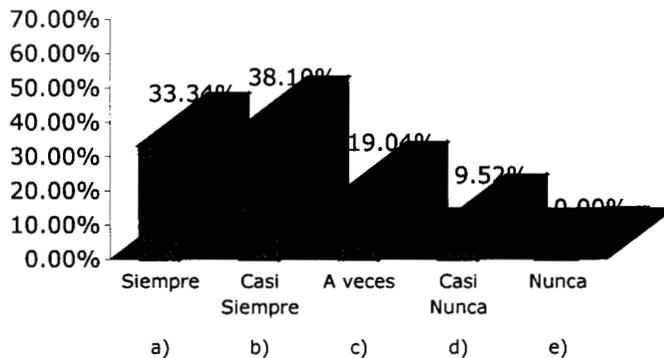


1999

6.¿Dispone de la información y material necesario para realizar un buen trabajo?

- a) Siempre 33.34%
- b) Casi Siempre 38.10%
- c) A veces 19.04%
- d) Casi Nunca 9.52%
- e) Nunca 0.00%

Gráfica 13

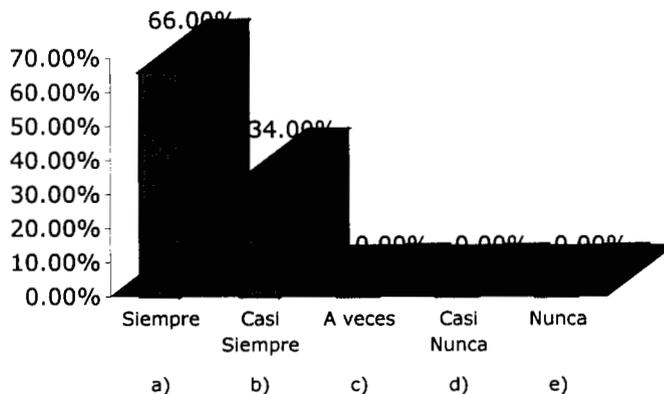


2001

6.¿Dispone de la información y material necesario para realizar un buen trabajo?

- a) Siempre 66.00%
- b) Casi Siempre 34.00%
- c) A veces 0.00%
- d) Casi Nunca 0.00%
- e) Nunca 0.00%

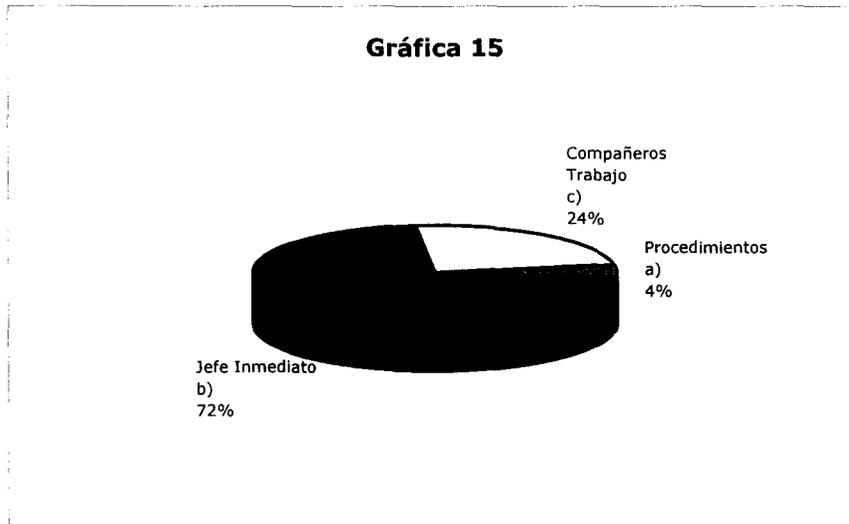
Gráfica 14



1999

7.¿Cuándo tiene duda de sus actividades a realizar, a quien acude?

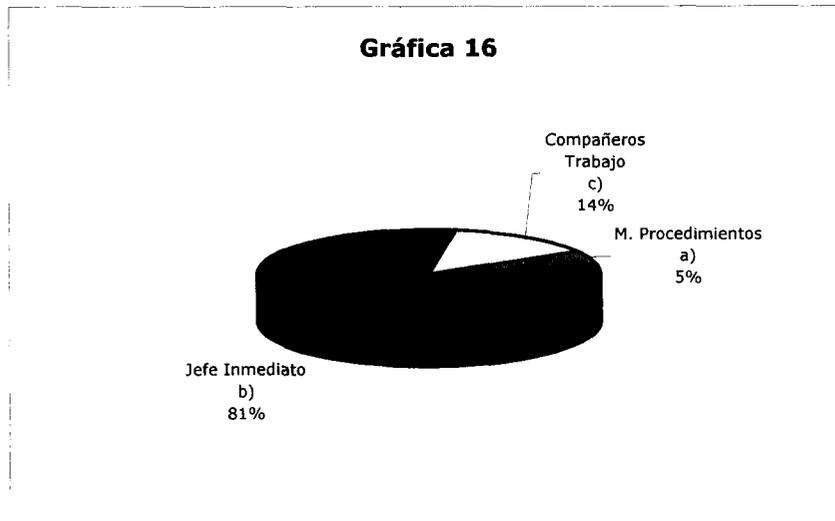
- a) M. Procedimientos 4.76%
- b) Jefe Inmediato 85.71%
- c) Compañeros Trabajo 28.57%



2001

7.¿Cuándo tiene duda de sus actividades a realizar, a quien acude?

- a) M. Procedimientos 4.76%
- b) Jefe Inmediato 80.96%
- c) Compañeros Trabajo 14.28%

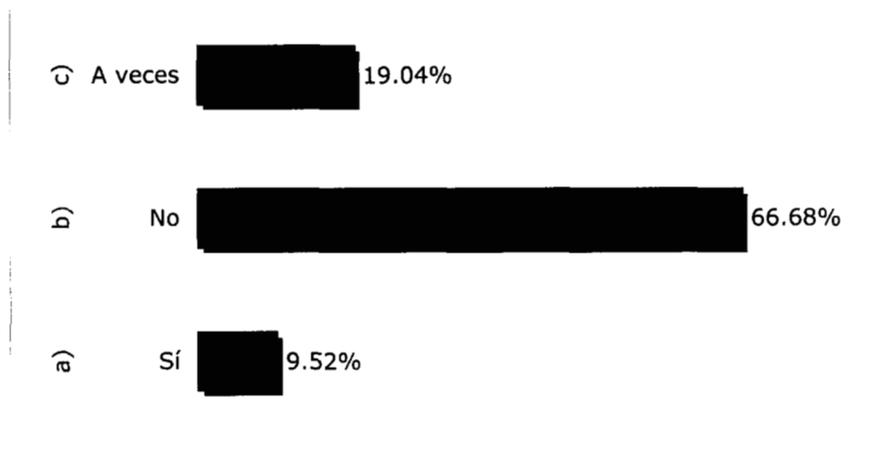


1999

8.¿Se les motiva para realizar un buen trabajo?

- a) Sí 9.52%
- b) No 66.68%
- c) A veces 19.04%

Gráfica 17

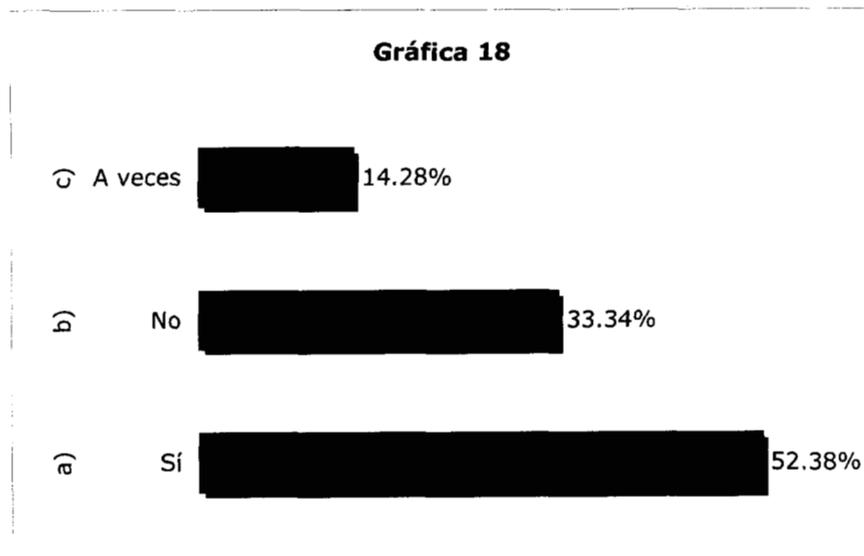


2001

8.¿Se les motiva para realizar un buen trabajo?

- a) Sí 52.38%
- b) No 33.34%
- c) A veces 14.28%

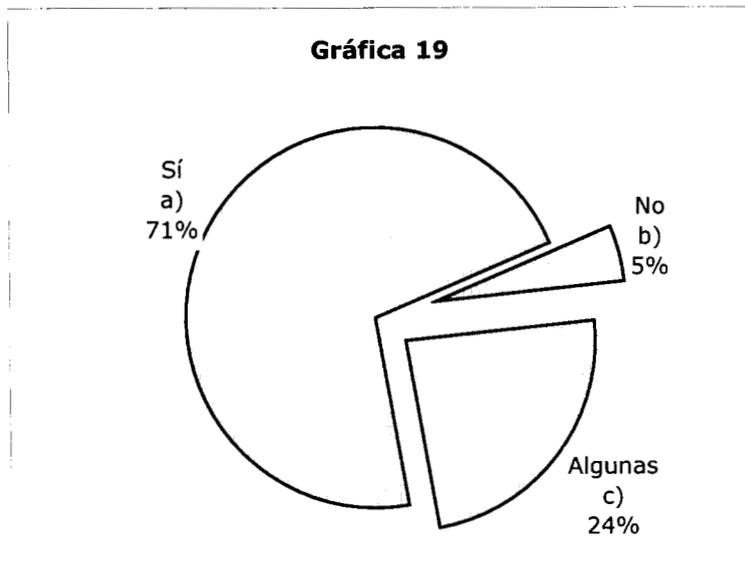
Gráfica 18



1999

9.¿Conoce la ubicación de las otras Direcciones de la Secretaría?

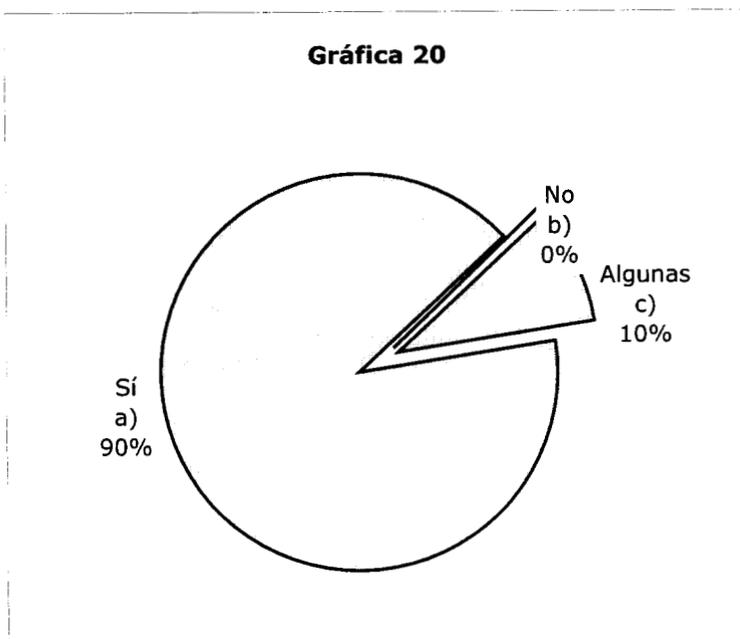
- a) Sí 71.42%
- b) No 4.76%
- c) Algunas 23.82%



2001

9.¿Conoce la ubicación de las otras Direcciones de la Secretaría?

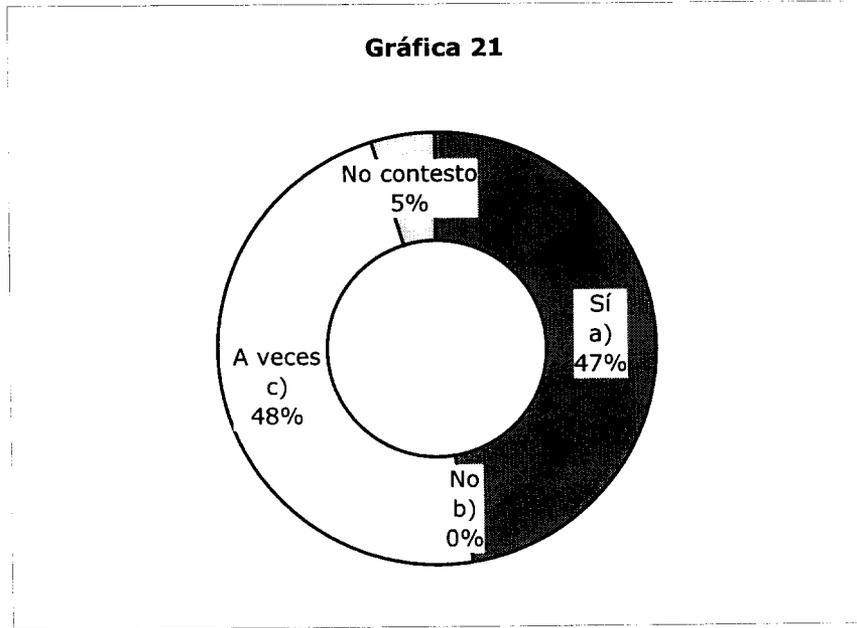
- a) Sí 90.47%
- b) No 0.00%
- c) Algunas 9.53%



1999

10.¿La secretaría introduce nuevas políticas, reglamentos y estructuras en la medida en que son requeridas?

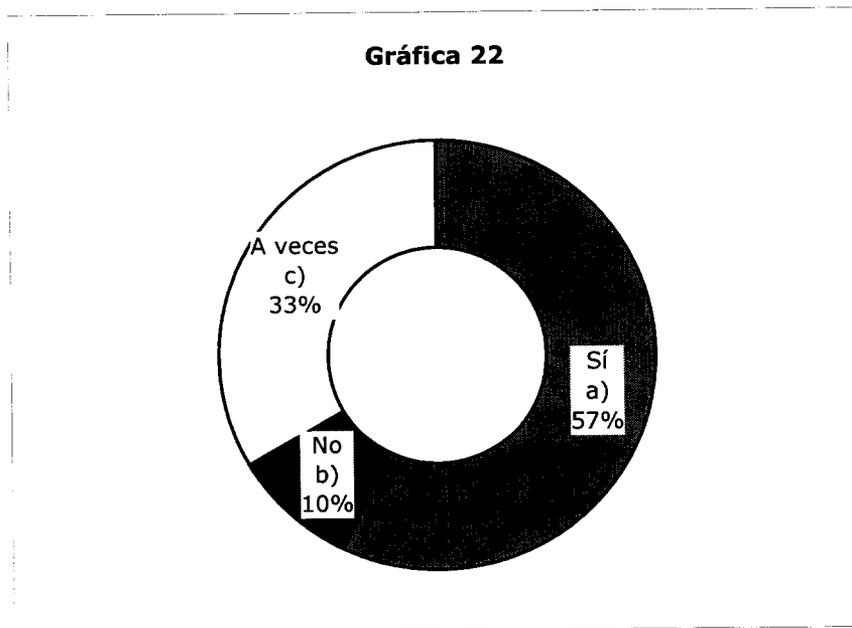
- a) Sí 48%
- b) No 0.00%
- c) A veces 48%
- No cont 4.76%



2001

10.¿La secretaría introduce nuevas políticas, reglamentos y estructuras en la medida en que son requeridas?

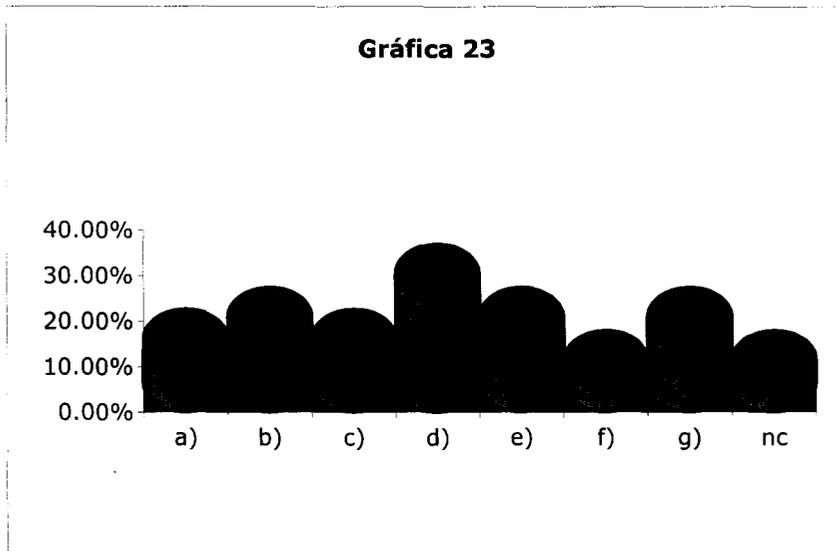
- a) Sí 57.14%
- b) No 9.52%
- c) A veces 33.34%



1999

11. ¿Cómo visualiza a la Secretaría en el futuro?

- a) 9.52%
- b) 14.29%
- c) 9.52%
- d) 23.81%
- e) 14.29%
- f) 4.76%
- g) 14.29%
- nc 4.76%

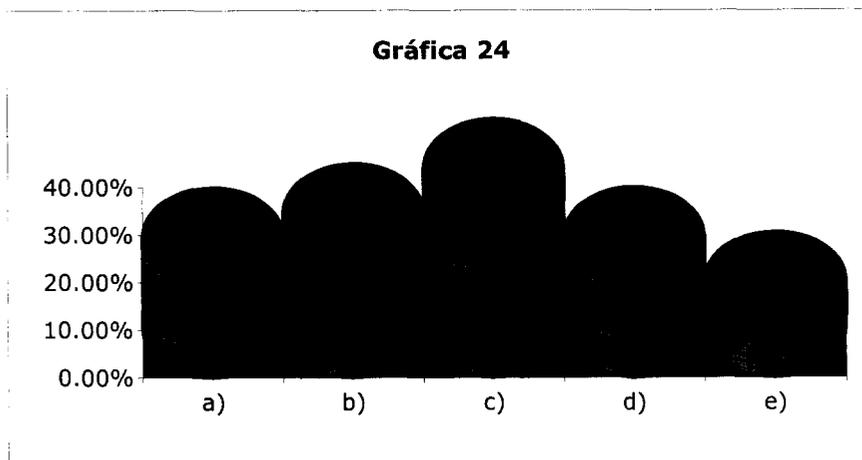


- a) Desarrollo de proyectos en forma conjunta
- b) Secretaría de primer nivel
- c) Mayor presupuesto
- d) Institución impulsora que promueva el turismo
- e) Con mayores retos y responsabilidades
- f) Consolidar un manual de Organización y Procedimientos con un objetivo específico
- g) Imán de divisas
- No contesto

2001

11. ¿Cómo visualiza a la Secretaría en el futuro?

- a) 19.00%
- b) 24.00%
- c) 33.34%
- d) 19.00%
- e) 9.52%



- a) Generadora de mayores y mejores empleos
- b) Empresa generadora de mayores divisas
- c) Institución que impulsa el turismo
- d) Institución de primer nivel con mayor presupuesto
- e) Una Secretaría consolidada

3. DIAGNÓSTICO

"Es sabido que las organizaciones deben estar en constante cambios para poder ser competitivas, deben adaptarse a reformas legales y modificaciones en sus recursos (materiales, tecnológicos, humanos, etcétera), cambios a exigencias ambientales o requisiciones administrativas, que tienden a afectar a la totalidad del sistema."⁴ Por ello la estructura, funciones y todo el sistema en general va a sufrir alteraciones; si varía uno de los elementos del sistema, alterara todo lo que este en su entorno.

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, empresa pública, ha sufrido variaciones desde el año 1977 a este año 2001, ha transformado: nombre, ámbito, depender de otras Instituciones o Secretaría, su reestructuración, etcétera. Sí a esto se le aúna las transiciones generadas en el país que han implicado renovaciones en toda la Secretaría; podemos darnos cuenta de esta gran reforma, analizar su sistema y como se verá afectado por su entorno.

Para la realización de este trabajo hubo un acuerdo entre la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal; por ello fue muy sorprendente que no se proporcionara la información como se pensaba, pues era un trabajo académico. A partir de la primera fase (análisis del sistema) no había conocimiento de que se iba a realizar este trabajo, se notaba cierto hermetismo en el año 1999; se daba poca información y se decía no contar con mayor información que la proporcionada. Para el año 2001, cuando se llegó a pedir nuevamente información, esta se dio con mucha facilidad y sin restricciones, el comportamiento de las personas era distinto al de dos años previos.

Al entrar en un área que no se conoce, lo primero que se llega hacer es preguntar; en el primer año del estudio, como ya se menciona, la gente se notaba insegura cuando se llegaba a preguntar sobre cualquier asunto; ya sea ubicación de alguna dirección, persona, asunto de turismo, etcétera; los empleados (no en su mayoría) contestaban que no sabían y no daban mayor información; o en su defecto se enviaba con otra persona y así sucesivamente sin darse una respuesta, lo que lleva a una mala imagen de la empresa, una pregunta tan sencilla como estas deberían ser conocidas por todos los miembros de la empresa. A diferencia del año 2001, esto no ocurría, sí se llegaba a preguntar, la gente contestaba, o en el peor de los casos decía a que persona recurrir, porque ellas no sabían.

Se observo que la estructura del Gobierno del Distrito Federal del año 2001, aparece más detallada en el Reglamento Interior de la Administración Pública que en el año 1998, es decir, esta última la encontramos mas especificada, se define cada una de las dependencias y cuales se subordinan de cada una de ellas.

Por otra parte el propio Gobierno del Distrito Federal tienen su correspondiente página en Internet, la cual puede ser consultada por cualquier persona. Esto ayuda enormemente a cada Secretaría, ya que de esta página se puede ir a cualquier dependencia perteneciente al mismo Gobierno, lo que anteriormente no era posible, en primera porque era nueva esta forma de gobierno y otra era que no había tanta libertad en los medios para ser tan claros y transparentes en cuanto a los lineamientos que rigen la capital.

⁴ "¿Por qué la resistencia al cambio?". No. 13 , IMSS. México DF. 1997 . Pp. 14

en los medios para ser tan claros y transparentes en cuanto a los lineamientos que rigen la capital.

La STGDF es una empresa centralizada, el poder se ejercen desde el momento que se rige del presupuesto que le asignan, no genera sus ideas y ponerlas en práctica hasta que estas no sean aprobadas, no se logrará hablar de descentralización.⁵

Con respecto a las Atribuciones de la Secretaría de Turismo, desde 1998 no han sufrido reformas, sólo han sido modificadas; las atribuciones de cada Dirección pertenecientes a esta institución han sido transformadas, ha excepción de la Dirección de Servicios Turísticos que sigue teniendo casi el mismo nombre; mientras que las otras Direcciones fueron renovadas completamente.

Del mismo modo se observan reformas obvias en su estructura, y esto se puede palpar en sus organigramas (Pág. 17 - 26), los de 1999 son más detallados; y no sólo de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial sino también en las otras Direcciones; conteniendo algunos: los nombres de los trabajadores y especifica con cuantas secretarías contaba cada ejecutivo, en cambio ahora son mas concretos, sin detallar cada uno de los puestos. Esto es debido a que constantemente se han cambiado de puestos, existe mucha rotación de personal; esto hace imposible que se conozca detalladamente donde se ubica cada persona, para posteriormente cambiarla, y de nuevo modificar el esquema. Por lo regular en las unidades de gobierno en cada distinto cambio hay modificaciones en las puestos mas altos; y es común que los de baja categoría sigan igual. Aunque también es sabido que las personas que suben de puesto, se llevan a las personas con las cuales ya han trabajado y se conjuntan, de manera que conocen uno a otro su forma de trabajo.

El componente tecnológico ha cambiado, se mencionó que anteriormente no existía la página; es obvio que para competir hoy en día, es necesario contar con la tecnología necesaria, ahora ya se cuenta con ella; se percibe tanto información útil para los que viven en la capital, como para quienes viven en el país e incluso una guía práctica para los que vienen del extranjero. En ella conseguimos darnos cuenta que es lo que se esta realizando, las funciones de cada mes, conjuntamente se cuenta con un correo electrónico, para cualquier duda, sugerencia, o crítica; o también en la misma página se encuentra el teléfono y fax, para mayor información.

La ubicación de cada Dirección no tiene gran diferencia, pues aún se encuentran ubicadas en diferentes pisos. Esto encierra problemas pues, todas las direcciones deben estar en constante relación tanto con ellas mismas como con las otras direcciones, lo que implica constantemente subir más de un piso para su comunicación. Se maneja constante documentación que requerirá cierta prontitud y por este impedimento se retrasará el trabajo; subir y bajar escaleras.

En cuanto a los objetivos⁶ que se plantean en los dos años, son diferentes y es obvio que han hecho cosas importantes; en 1999 tenían mucho énfasis en los módulos de información turística, contaban con ocho en distintos puntos de la capital en la actualidad se cuenta con doce, incluyendo que en 1999 había uno localizado en la Terminal de

⁵. La descentralización se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Mitzberg, Henry. "El proceso estratégico" México D.F. 1994. Pp. 380

⁶. Objetivo: Es el propósito que pretende cumplir o alcanzar. Es la meta final a lo que hay que llegar como culminación a los esfuerzos y acciones desarrolladas. Gálvez, Azcano Ezequiel. "Planeación estratégica en los Negocios." ECASA. México 1993 Pp.76

Autobuses del Oriente, y éste ya no existe (debido que se acudía a él solo para información de salidas de autobuses, más que para su verdadero fin que era información turística).

Al aplicar los cuestionarios para la segunda fase (evaluación ex - post); en el primer año 1999 la gente se notaba preocupada por el hecho de la aplicación de los mismos; el personal se mostraba temeroso de contestarlo, la mayoría no quería participar. Para el segundo año algunas personas preguntaban para que era el cuestionario y se mostraban interesados por conocer lo que se había observado hasta ese momento.

De acuerdo a nuestra segunda fase, a los cuestionarios y opiniones de los trabajadores de la Secretaría de Turismo se destaca como mayor problema, desconocimiento del Manual⁷ Administrativo, ello debido a la falta de comunicación de los directivos hacia sus subordinados; ya que sí existe un borrador de este, pero no están enterados con exactitud que persona lo tiene (a excepción de los gerentes); este desconocimiento provoca que no se haya elaborado, tal vez, el Manual de Procedimientos⁸, lo cual nos lleva a una mayor resistencia al cambio. Si no se tiene comunicación, es más difícil que la persona sepa lo que ocurre en su entorno y no se sienta parte de la empresa. En el segundo año se tenía el Manual Administrativo ya como tal, lo que aún no se realiza es el Manual de Procedimientos. Si recordamos esto lo debe realizar el Jefe de Gobierno del Distrito con ayuda de los directores de cada una de las Áreas y él o la Secretaría de Turismo (en este caso); tal vez por los motivos antes mencionados en los últimos años se han cambiado tres regentes de la capital, y han sido dos diferentes Presidentes de la República de diferentes partidos políticos, que tienen ideas heterogéneas cada persona y con desiguales objetivos. Se le da prioridad a otras cuestiones y no se realiza este Manual cuando tal vez se proceda a tomar en cuenta a estos, sea cuando se cambie nuevamente de regente.

Adentrando en los resultados de los cuestionarios, se tomará como primer cuestionario, el realizado en 1999 y como segundo cuestionario, el que se aplicó en el año 2001.

En la primera pregunta con respecto a que si los trabajadores tenían conocimiento del objetivo general de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial del año en curso, todos dijeron saberlo (Gráfica 1), pero ya cuando en la pregunta dos se les pidió que lo mencionaran, se encontraron variaciones en sus respuestas, y en la mayoría lo conocían.

Si se recuerda el objetivo de la Dirección es el siguiente: Materializar en acciones concretas el imperativo legal dispuesto en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 2 de marzo de 1998 en su artículo 64 bis 2 que señala a la Secretaría de Turismo la necesidad de instrumentar las acciones de protección, asistencia turística, vigilancia de las condiciones de calidad del servicio, promotoras de la inversión, conciliadoras y/o sancionadoras (Pág. 29).

Los resultados que más se acercaron a esta respuesta son con el 14.28% optimizar la operación de módulos, con 4.76% elaborar proyectos de programas. Las demás

⁷ . Manual: Libro, carpeta o folleto en donde de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos para orientar y uniformar conductas formas de laborar. *Ibíd.*

⁸ . Procedimiento: Sucesión cronológica de operación conectadas entre sí, que se agrupan para facilitar su conocimiento y ejecución a fin de alcanzar un objetivo en forma eficiente. *Ibíd.*

respuestas estuvieron fuera equivocadas; menos de la mitad de las personas contestaron acertadamente; las demás personas especificaron otra idea ajena a la del verdadero objetivo. Muchas de las personas contestaron actividades que se realizaban en su área de trabajo o lo que ellos cumplen, sin tener idea del objetivo general que la Dirección planteó.

En consecuencia, si en esta pregunta se encontró diversificación, fue indudable que en las sucesivas se encontrarán también con tergiversaciones; dado que una vez que se tienen los objetivos estos deben convertirse en acción, la acción en responsabilidad, etcétera. "La meta es concentrar las energías y los recursos de la organización en los resultados convenientes. A menos que los objetivos se conviertan en acción, no hay objetivos, son solo sueños."⁷ Cuando en una empresa no se da un objetivo en común¹⁰ no se sabrá a que fin se va a dirigir sus fuerzas. En este caso si esta detallado el objetivo, el problema, sería que no todos los miembros de la empresa.

En el segundo cuestionario igualmente afirmaron saber el 100% el objetivo de la Dirección General de Servicios Turísticos (Gráfica 2), pero tampoco el 100% dijo la respuesta correcta; si recapitulamos el objetivo es: Establecer ejes dinámicos, con elementos de identidad propios, donde el Gobierno del Distrito Federal garantice su participación para propiciar el desarrollo económico y la generación de empleos, mediante el impulso de la actividad turística, de la promoción de inversiones, de servicios y cualquier otra actividad relacionada (Pág. 34). En las gráficas está: el 42.88% mencionó, impulsar el desarrollo económico con actividad turística; otro 38% generación de empleos con fomento turístico y otra respuesta acertada es con un 4.80% impulsar inversiones (Gráfica 4). Obtenemos sumando esto más del 50% de las personas que ya conocen el objetivo general de la Dirección, es casi el 100% de los empleados, que si tienen conocimiento del objetivo de su área de trabajo, por lo menos aquí vemos que se tiene mayor idea el fin que se persigue. Podemos decir que aquí si se dio una información del objetivo que sigue esta Dirección a diferencia del año anterior de la investigación.

¿Por qué algo tan importante como es el objetivo de un área, no se conoce?. Esto tiene mucho que ver con lo que es la comunicación; tal vez este es el motivo por el cual las personas no conocen el objetivo de su área. Si en un principio no se conoce el objetivo de la empresa, la causa principal puede ser la desinformación. Una persona que no cuenta con la información adecuada entonces se sentirá insegura; podría ocurrir que las personas en el primer año de la investigación conocían una respuesta, pero si no se les había informado no se sentían con la capacidad para contestar o como no conocían la aplicación del trabajo evadían respuesta por temor, ya que, como se mencionó no sabían de la realización del mismo, por lo tanto su idea era de rechazo y de no querer contestar algo que no sabían que fin tendría.

Otro de los motivos por los cuales no se pudo tener conocimiento del objetivo en el año 1999, sería el reciente cambio de Departamento a Gobierno del Distrito Federal; se le dio tal vez prioridad a otras ocupaciones y dejaron en segundo plano el informar a todos los empleados el nuevo objetivo. No obstante que "el proceso de planificación incluye a todo el mundo"¹¹. Se dio la información del cambio en su totalidad, pero no se detalló los cambios que hubo en cada una de las Direcciones, y ya en el segundo año hay más conocimiento del objetivo. El objetivo de una empresa es guía fundamental para saber las

⁷ "La gerencia"; Librería El Ateneo Ed. Argentina 1984 pp. 83

¹⁰ . Objetivo en común: quiere decir solamente objetivo fundado sobre una comunidad de intereses de varias personas. Zerilli, Andrea; "Fundamentos de organización y dirección general"; Ed. Deusto S.A.; España. Pp. 27

¹¹ ". Peters, Tom; "Del caos a la excelencia"; Ed, Folio Pp. 645

labores a realizar y los tiempos en que se deberá cumplirse. Si el cambio se efectuó para que hubiera una mayor participación en la toma de decisiones y establecer un mejor sistema político, entonces como se va a medir, si nadie conoce el tiempo y mucho menos el objetivo. El tiempo transcurrido del año 1999 al año 2001, bien pudo servir para dar la información a todos los empleados.

Este cambio lleva a reformar, pero el hombre es un ser que para sentirse seguro, le implica costumbre. Por ello el se resiste al cambio; esta obstrucción al cambio nos lleva a un conflicto, pues por un lado está la actitud de tener participación turística a nivel mundial, pero en sí por naturaleza el hombre se resiste al cambio, por que desconoce lo que ocurrirá. Quizá esto pudo impulsar a los trabajadores a contestar de una forma menos positiva de lo esperado, sin embargo si las personas desconocían el motivo de la realización de este trabajo, ellos podían pensar que se tomarían represalias.

Sobreviene algo muy importante, en este cambio se teme a lo desconocido, por ello es trascendental conocer lo que se va a cambiar, el motivo por el cual se va a cambiar y las modificaciones en las leyes, normas, procedimientos, y sus superiores (un medio para evitar la resistencia es, la información); cuando un individuo sabe por que se va a cambiar, no deberá temer por lo que va a ocurrir; mientras mas informado este, tendrá menos resistencia al cambio; cuando el individuo se resiste a un cambio, tendrá menos participación en la empresa, mientras menos participación en la institución su trabajo será menos relevante; de esta manera no se tendrá una aportación competitiva en el turismo; ¿cual sería entonces la razón del cambio, si no se hace partícipes a los trabajadores?.

Se encontró algo muy importante en esta parte, los trabajadores no conocían su entorno; podría ser que por este motivo los trabajadores tenían cierto hermetismo en la Secretaría (por parte de los subordinados, los jefes superiores no lo era tanto). Sin embargo en el segundo cuestionario no se encontró este problema, una mínima parte de los trabajadores que desconocían el fin del cuestionario no tuvieron ninguna excusa para no contestarlo.

La tercera pregunta que va ligada a las dos anteriores, acerca de que sí su área se orienta a seguir el objetivo en 1999, se generalizó que sí ocurría (Gráfica 5 y 6); sin embargo si en la pregunta anterior, (aunque no en su mayoría) la respuesta no fue la correcta, no se puede hablar de que sí se sigue el objetivo. Aquí cada persona sigue un objetivo diferente (1999), en el segundo cuestionario es igual el porcentaje que dice que en esta área sí se sigue el objetivo, como los trabajadores conocían, en su mayoría, éste se puede hablar de que en el año 2001 sí se sigue el objetivo general.

La cuestión cuatro del sondeo fue decir, si sus actividades se relacionaban con el objetivo; en ambos cuestionarios más del 50% contestaron que siempre esto ocurría (Gráfica 7 y 8), pero si se tienen diferenciación en la respuesta correcta con respecto al objetivo, como se va a tener éste resultado; sin embargo si se recuerda que algunos de ellos mencionaron sus actividades, partiendo de este punto de vista, sí se relacionan estos. Es muy trascendental que una persona considere que sus actividades tengan que ver con el objetivo de la empresa, puesto que se siente parte de ella y se interesa por su futuro; muy al contrario, sí se considera fuera de el sistema, estará poco motivada, incitando, tal vez, a sus demás compañeros a la desorganización.

Aún así, el incremento de la actividad turística de dos años a la fecha, nos dice que esta realizando un esfuerzo. Esto ocurre tal vez porque los trabajadores hacen sus tareas no porque sepan la razón, sino por una orden de sus superiores. Posiblemente, este es el motivo por el cual las personas observaron que sí tenía relación con sus actividades el objetivo que se busca en el año.

La siguiente pregunta ligada a la anterior se observó que a los trabajadores no se les da una capacitación¹² previa a su entrada a esta empresa (Gráfica 9 y 11). La mayoría de las personas contestaron que conocían sus funciones no por capacitación (que es un derecho de todos los trabajadores), si no otro fue el medio principal con el cual conocían sus actividades; y esto ocurrió en ambos cuestionarios. Dependió por su propia experiencia, su jefe inmediato, o sus estudios, o los reglamentos y leyes de la misma Secretaría, y no por capacitación. Aunque los trabajadores conocen perfectamente las funciones que se realizan en su área; en su mayoría las conoció por propia experiencia.

Simultáneamente con que en la capacitación se mencionará el objetivos de su área, los trabajadores conocerían, no sólo esto sino todo su entorno. Aunque en el segundo año observamos que no se da tampoco una capacitación y aún así se conoce el objetivo y la localización de las otras áreas de la Secretaría; podría ser que se de una comunicación informal y por ello se familiaricen con la empresa; de otra forma no habría una respuesta.

No obstante, la capacitación puede conseguir otros puntos importantes en una organización: "La capacitación mutua logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal."¹³ Si bien, en la respuesta se encontró que los trabajadores conocían sus actividades por su jefe inmediato, esta sería como una capacitación mutua al igual que aquellos que acuden con sus compañeros para resolver sus dudas y de esta manera seguir trabajando.

Pero también el lado opuesto a esto sería que se presenta conflictos laborales en un grupo determinado; y la duda que se presente en el momento, sea un medio por el cual sea benéfico para otra persona y de ello se valga para dar una mala orientación y que la persona quede mal; sin darse cuenta que el perjuicio lo realiza la empresa, no solo una persona; mas aun cuando se tome una decisión equivocada y tenga repercusiones mayores.

Y la ventaja de no contar con un Manual de Procedimientos, en donde se determinen las actividades que realizara cada persona, es que no se tiene formalización en el comportamiento¹⁴; es decir no se cuentan con reglamentos que produzca papeleo que no servirá mas que para retrasar el trabajo. Aunque, si no se tienen medidas para realizar un trabajo, no se tendrá derecho a exigir por un mal trabajo, al no haber un reglamento que lo estipule como deberá de cumplirse. Pero también al no contar con este Manual, la gente evade responsabilidades de sus actividades, no se determinan las obligaciones y no se realizan.

¹² . Capacitación: Se refiere a la utilización de programas de instrumentos para establecer y estandarizar a las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al anterior de las organizaciones. " El proceso estratégico". Planeación Estratégica en los Negocios. Gálvez Azcano Ezequiel. ECASA, México 1993

¹³ Mintzberg, Henry; "El proceso Estratégico"; México D.F, 1994; Pp. 373

¹⁴. Formalización del comportamiento. Se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación descripción de puestos, reglamentos, etc. para la coordinación pueden ser definidas como burocráticas y las que no como orgánicas. *Ibíd.*Pp. 376

Resultado sorprendente, en la pregunta de contar con los recursos y la información necesarios para realizar un buen trabajo; pues la mayoría de los trabajadores (en ambos cuestionarios) opinaron que no siempre se cuenta con el material para realizar su trabajo. Pensándose que debieron decir que solo a veces se contaba con el material o casi nunca se contaba con él. Esto ocurre en todas las dependencias de Gobierno, ya que su presupuesto se sujeta a disposición de lo que se le asigne a propio criterio del Gobierno. Estas dos respuestas, fueron similares en ambos cuestionarios. (Gráfica 13 y 14). Referente a la información, fue notorio en el primer cuestionario ver que los trabajadores no tenían el conocimiento, pero como se ha redundado, los trabajadores, por el temor de saber si los cuestionarios se tomarían como una represalia se contestaba de distinta forma a la que se advertía.

El gobierno proporciona mayor presupuesto a otras ocupaciones o instituciones, no importando el valor que tiene en nuestro país la actividad turística. Se podría establecer un mayor presupuesto a la actividad, que posteriormente generará el doble de lo que se asigne.

Como desde que se acudió a la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial, se observó que no se contaba con un Manual de Procedimientos y aún en el año 2001 no se dispone de uno. Se pregunto, por ello, como resuelve sus dudas laborales cuando se les presenta (Gráfica 15 y 16); esto se hizo sin saber que en el año 2001 todavía no se contaba con el Manual de Procedimientos, ni con la capacitación. Se encontró que la mayoría de las personas acude con su jefe inmediato para resolver sus dudas; es una manera sencilla para tomar una decisión rápida, pero el Manual de Procedimientos ayudaría para que en caso de no encontrarse el jefe inmediato se realice el trabajo sin ningún retraso, la siguiente respuesta que se dio fue que acuden con sus compañeros de trabajo; y ya en el segundo cuestionario fue; acudir al Manual de Procedimientos, lo cual no puede ocurrir porque éste no existe.

No obstante, anteriormente se menciono que por medio de la comunicación informal, se logra una coordinación de trabajo, y el acudir a el jefe inmediato se realiza una capacitación, aunque no formal, pero se aprenderán las actividades que se tienen que realizar. No es la mejor forma de capacitación, ni la mas idónea, pero también sirve para tener contacto mas estrecho entre subordinado y jefe, lo que no ocurriría en una capacitación; también aquí se da una idea de la forma en que se trabajaría con el jefe, a lo que generalmente no se imparte por el jefe en una capacitación. De esta forma también el jefe tendrá una coordinación del trabajo de su subordinado, y no se tendrán que seguir reglas burocráticas.

Un punto importante para el buen desempeño de los trabajadores, es la motivación¹⁵, en la pregunta ocho acerca de este tema se encontró en el primer cuestionario que las personas en su mayoría (66.68%) no tienen motivación y en la segunda más de la mitad (52.38%) dice sí tenerla.(Gráfica 17 y 18)

Aquí volvemos a encontrar un tema muy ligado a lo que se ha repetido a lo largo de este trabajo; un individuo mientras mas información tenga, se sentirá con una mayor participación en la empresa, la persona tendrá que tomar decisiones, tendrá mayores responsabilidades, sabrá que su trabajo es parte importante de lo que suceda en la

¹⁵ Motivación: Conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. ES la fuerza o impulso que mueve a un organismo hacia el logro de su meta o también a la satisfacción de una necesidad. "Programa de Desarrollo Directivo" Relaciones interpersonales No. 8 IMSS. Pp. 22; 1998

empresa. "No hay nada que pueda llamarse "delegación" o "motivación" sin que exista información exhaustiva"¹⁶. Cuando un individuo no tiene la suficiente información, se sentirá despojado, sin tener responsabilidades; por ello no se sentirá parte de la empresa y los problemas que tenga o sucedan no le importará. Provocará en las demás personas esta misma actitud, que producirá una falta de coordinación en los trabajadores.

La siguiente pregunta encaminada a uno de los primeros problemas que se presentaron a cerca de la ubicación de las direcciones. Según el 71.42% en el primer cuestionario sabían el lugar donde encontrarlas (Gráfica 19), pero como se noto al inicio, varias veces se llegaba a preguntar algo y no se sabía la ubicación de las mismas y las demás personas decían no conocerlas o solo expresaban reconocer algunas.

Posteriormente en el segundo cuestionario se encontró al 90.47% afirmando conocer la ubicación, y el resto dijo que solo algunas (Gráfica 20); en esta ocasión puede decirse que era cierto, en este año se preguntaba por algunas de las direcciones y se conocía. Esto quiere decir, que a pesar de no contar con una capacitación, las personas estaban familiarizadas con la ubicación de las mismas, se vuelve a repetir, tal vez con la comunicación informal se logro que las personas supieran varios puntos, que anteriormente no se conocían. Otro factor podría ser que como se les da mayor información, el personal se encuentra mas motivado a saber lo que ocurre en su entorno.

Sería importante, sí son una sola empresa tener contacto con las demás áreas, saber lo que hacen. El objetivo del área va afectar a las distintas direcciones y el alcance de una dirección afectará el logro de las otras. El éxito final será el esfuerzo de todas las direcciones y por ello es importante conocer lo que ocurre en ellas.

Hasta aquí se observan varios transformaciones en la organización, desde el tipo estructural, normativo, hasta los personales. La siguiente pregunta fue en relación a todos los cambios que se han generado en la Secretaría.

En el primer cuestionario, el personal dijo que los cambios introducidos en la medida en que se requerían: el 48% dijo que sí; y en segundo lugar fue que a veces y el resto contesto que no(Gráfica 21). En el segundo cuestionario fue casi el mismo porcentaje, el 57.14% respondió que sí ocurría esto y el 33.34% dijo que a veces y el resto menciona que no (Gráfica 22). Estas respuestas se pueden tomar en dos vertientes, por un lado se introducen políticas y reglamentos cuando no son necesarios, o lo contrario cuando se necesitan no se introducen. Tal vez en el primer cuestionario sería mas correcta la segunda opción, ya que paso mucho tiempo para que se tomara más en serio el turismo, y se tuviera mayor libertad de decisión, aunque no sea tan libre, porque tiene que consultar para sus actividades al jefe de gobierno para su aprobación final. Y ya para el segundo cuestionario parecería mas viable la segunda opción, pues en demasía han sido las alteraciones, no se están informado de una reforma cuando ya la modificaron a otra situación.

El último punto del cuestionario es ver como los trabajadores visualizan a su empresa; pareció importante esta pregunta, porque como sabemos, no solo es ver a una Secretaría; sino ver su propio futuro y se encontraron puntos de vista muy óptimos en ambos cuestionarios. (Gráficas 23 y 24)

La opinión más encontrada fue: Institución impulsora que promueve el turismo, en ambos cuestionarios obtuvo mayor porcentaje. Otra respuesta fue verla como una empresa de primer nivel y con mayor presupuesto.; lo que antes se había mencionado.

¹⁶. Peters, Tom. "Del caos a la excelencia", Ed. Folio. Pp. 639

Distinta respuesta que van muy de acuerdo a lo que se observo fue, que la ven trabajando en forma conjunta y con un Manual de Organización y Procedimientos con un objetivo específico. Esto se encuentra en el primer cuestionario, como se puede observar, era notorio que hacía falta estos puntos. Al igual se quiere seguir viendo como una gran generadora de divisas.

Hasta este momento, un problema principal es la comunicación y se acentúa mucho en éste por su gran importancia, pues "La claridad con que se logre la comunicación depende en gran medida el éxito de cualquier actividad humana y en particular la relación entre los individuos. La comunicación para el hombre es el soporte de su desarrollo emocional, social, económico, político y cultural. Además de ésta depende en gran medida la funcionalidad de la empresa y la satisfacción personal de quienes en ella laboran, ya que en su fluido vital; y si estos flujos se eliminarán no habría organización. Por otra parte, es un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroinformación y para corregir el ó los objetivos organizacionales y los procedimientos ante una situación dada; no solo es ingrediente esencial en el funcionamiento organizacional interno sino también resulta vital el intercambio de información con su medio"¹⁷.

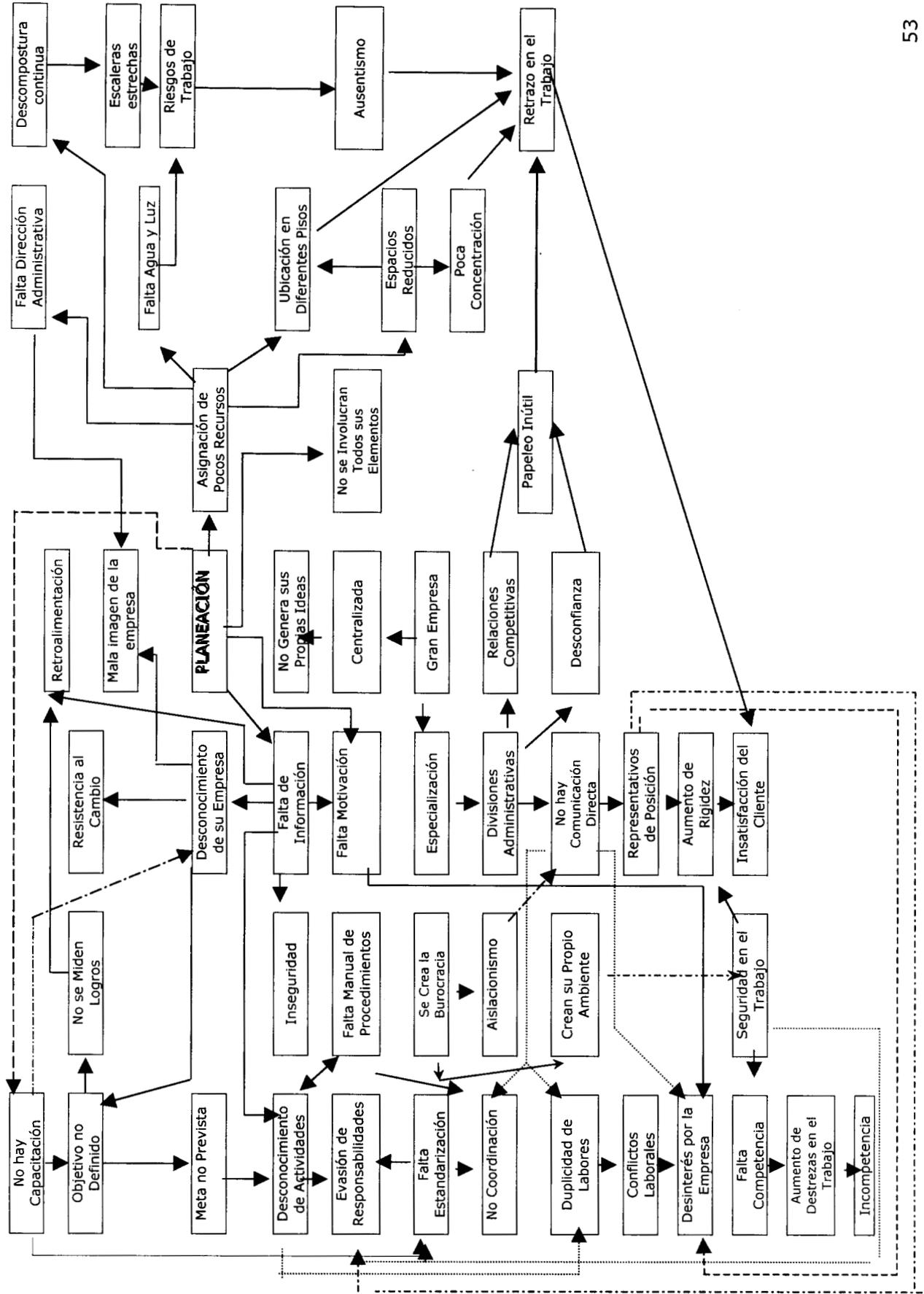
¿Pero realmente la comunicación es el verdadero problema de la primera parte?. La comunicación es esencial en las formas mas complejas de comportamiento cooperativo; la falta de comunicación trae consigo varias consecuencias como las que se han mencionado a lo largo del estudio, como lo es: la resistencia al cambio, duplicidad de labores, desunión, conflictos en las relaciones laborales, toma de decisiones inadecuadas, o falta de toma de ellas, desinterés por lo que ocurra a la empresa, entre otras.

En una empresa es sumamente importante la comunicación, no sólo en un trabajo sino para poderse desarrollar personalmente; se ha observado que sí ésta no se da, existirá desconocimiento del objetivo y en consecuencia de las actividades y sucesivamente se va formando una cadena de situaciones disfuncionales. Aquí es importante observar los problemas encontrados y las consecuencias que trae consigo y para ello se realizó la Cadena Causa - Efecto , es una gráfica la cual permite encontrar problemas que hasta este momento no se han detectado; pues la información es importante en una empresa, pero ¿cuál fue el motivo por el cual en un primer año no se dio y en el segundo aunque informal, ya se tenía mayor conocimiento de la Empresa.

Esta gráfica, es un análisis el cual nos ayudará a encontrar los mayores problemas de el primer año 1999 y posteriormente se abordará el segundo año 2001 en una gráfica igual. Pese a que en los dos años se tienen algunos problemas en común, estos se explicarán sólo en la primer cadena y en la segunda será solo el mencionarlo, para que no sea redundante, al igual que algunos puntos que se encontraron a lo largo de éste trabajo.

¹⁷ Programa de Desarrollo Directivo", Desarrollo de la efectividad No. 13 IMSS Pp. 13 1998

3.1. CADENA CAUSA - EFECTO 1999



3.1. CADENA CAUSA – EFECTO 1999

La planeación involucra a todos los elementos de la empresa, sin embargo, esto no ocurrió, puesto que solo los jefes tenían información, pero los trabajadores no sabían lo que ocurría. Vemos en el diagrama los diferentes aspectos que se toman en cuenta en la planeación, y que a pesar de esto, no se dio.

Los elementos como son: objetivos, políticas, procedimientos y programas son fundamentales para la planeación; ya que intervienen para ésta: la organización y la dirección.

“La planeación de la organización se debe enfocar hacia los siguientes objetivos: identificar las tareas físicas y mentales que deben realizarse. Agrupar las tareas en trabajos que se pueden realizar bien y responsabilizar de ellos a algún individuo o grupo; es decir asignar las funciones y las responsabilidades. Proporcionar a los trabajadores en todos los niveles a) la información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores con la mayor eficiencia posible, incluyendo la retroalimentación, b) con motivación para desarrollarlas lo mejor que se puedan.”¹⁸

Resulta obvio que no se dio una buena planeación, ya que sí se identificaron tareas y existe un borrador del Manual Administrativo en el primer año, aquí se responsabilizó a determinadas personas de sus áreas; no obstante no se dio información a todos sus elementos, y en cuanto a sus recursos no dependen directamente de la empresa, sino de el presupuesto que se le asigne.

En la planeación deben de identificarse las tareas con el antecedente de determinar el objetivo, si no hay objetivo, no se sabrá que actividades¹⁹ deberán realizarse, y posteriormente con él, se cumplirá las meta que se convertirá en labores; las que no se acatarán, porque no se tiene concretamente el objetivo.

Cuando los individuos de la institución conocen el objetivo será más difícil que se midan sus logros, si bien los empleados difieren en el objetivo, será mas difícil medirlo e identificar aquellas áreas en donde exista un problema y que se de una retroalimentación.

Cuando se tienen las actividades, deberán estar plasmadas en un Manual de Procedimientos (el cual no existe); se tienen creadas las ocupaciones generales en el Manual Administrativo, pero no así las tareas individuales; sí el Manual de Procedimientos no existe, por ende no se conocen las funciones. Los trabajadores conocen sus labores, no por un documento, si no por una orden impuesta. De esta forma los trabajadores pueden evadir responsabilidades por la razón de no estar plasmadas en el Manual.

Se puede hablar de que no hay una coordinación, porque; “la coordinación se logra mediante la estandarización en forma automática, a través de estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación de su trabajo. La estandarización del proceso de trabajo significa la especificación es decir, la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir.”²⁰ No se da ni la

¹⁸. . Rusell, Ackoff ; “Un concepto de planeación de empresas”; Ed. Limusa S.A. de C.V.; México D.F. 14ta. Edición; 1991; Pp. 50-89

¹⁹. Actividad asignada: Acciones o conjunto de éstas genéricas y específicas contenidas en un Manual

²⁰. Mitzberg, Henry. “El proceso estratégico”; Pp. 370

capacitación, ni se cuenta con el Manual, con los cuales se podría lograr la estandarización. En la capacitación se estandarizan los trabajos al dictaminar cada uno de los procedimientos a seguir y estos procedimientos deberían estar plasmados en un documento.

Tal vez, esta es otra de las razones por las cuales los trabajadores no tienen conocimiento del objetivo, si no se les da capacitación, no sabrán sus responsabilidades; evaden sus obligaciones y la duplicidad de labores que generará conflictos laborales. Un empleado evitara hacer una responsabilidad, el jefe se molestará, o posiblemente una persona realice el mismo trabajo que este realizando otra. Lo que nos lleva a un desinterés por la empresa por parte de los subordinados, ya que otra persona realiza su trabajo, ¿por qué razón la tendría que realizar ella?.

En la capacitación se estandarizara los trabajos, al dictaminar cada uno de los procesos a seguir la asignación de responsabilidades de cada actividad. Al tener un elemento de cómo trabajar, será mas sencillo tener un control del manejo de las actividades de los empleados.

A pesar de esto, la forma objetiva de esta falta de capacitación y de Manual de Procedimientos es de no formalizar el trabajo, no se siguen reglamentos que generan la burocracia²¹. No obstante si no hay una estandarización²², en este caso de las actividades, no se puede tener una coordinación, pues no están definidas, así que la persona evaden responsabilidades, justificando que no se especifican en sus labores de trabajo.

Se ha mencionado que la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal pertenece al Estado, por tal motivo es una gran empresa, y se sabe que si una empresa mientras mas grande, mas especialización requiere. Esto trae consigo "...divisiones administrativas que lleva a la organización intrincada y jerárquica. Esta especie de organización impide la comunicación directa, y, en lugar de las relaciones personales, establecen normas, reglas y papeles (burocracia), lo cual provoca la uniformidad y tiende hacia la impersonalidad y la perdida de las matices en las relaciones humanas."²³ Además de ser un obstáculo para la coordinación, ya que se originan mas divisiones administrativas y mientras más niveles jerárquicos halla más difícil es la comunicación directa de los jefes hacia los subordinados. Ello por la excesiva especialización del trabajo,²⁴ las personas se agrupan en torno a su grupo social, se forma una resistencia a entrar en contacto con otros grupos.

Este rechazo de los jefes hacia los subordinados trae consecuencias a manera que ellos también se unen y se forma en ellos otros factores como el orgullo, el rechazo y la falta de interés por su trabajo y por el interés de otro grupo, en este caso los profesionales.

Otro de los problemas sería que, las personas no están en un puesto adecuado a sus habilidades y conocimientos; más bien estos están dados por la burocracia, si un familiar necesita trabajo, le ofrecerán trabajo en la empresa. "...al margen de sus

²¹. Burocracia: Exceso de ordenes, regulaciones y papeleo no es en absoluto esencial. Peters, Tom; "Del caos a la Excelencia"; Ed. Folio; Pp.486

²². Estandarización del proceso de trabajo significa la especificación, es decir, la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir". Mintzberg, Henry; "El proceso estratégico". Pp. 373

²³. "Programa de Desarrollo directivo. Relaciones Interdepartamentales" IMSS; 1998; Pp. 17

²⁴. Especialización del trabajo: Se refiere a l numero de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellos. Mintzberg, Henry; "El proceso estratégico". Pp. 373

objetivos, las organizaciones dan posibilidad de empleo para los amigos, parientes y también para ellos mismos. Proporciona, prestigio y posición social para los miembros, así como oportunidades de conexiones y de fortalecimiento de los lazos sociales. Evidentemente, se dan oportunidades de chanchullos y corrupción de las organizaciones."²⁵ Los trabajadores crean su propio ambiente de trabajo, para de esta manera tener la seguridad de que nunca se les despida por incumplimiento de sus actividades (su familiar no lo delatara). Esta misma seguridad, le crea al empleado derechos de no hacerse responsable de su trabajo y de esta forma se vuelve rígido.

Al no contar con la capacitación ni el Manual de Procedimientos, se evitaba la burocracia, pero con la especialización que se requiere en una empresa de esta índole, se da la división de jefes y subordinados trae como consecuencia la desconfianza y las relaciones competitivas entre estos dos grupos, genera el papeleo inútil que ocasiona el retraso del trabajo, el empleado reacciona con otros miembros de la organización, no como individuos más o menos únicos, sino como representativos de posición que tienen derechos y deberes especificados.

La burocracia tienen una cierta eficacia, pero por naturaleza es amplia especializada e impersonal, sus principales desventajas son:

- ⊗ Aislacionismo.
- ⊗ La especialización excesiva estimula el enclaustramiento de los grupos profesionales. Y este aislamiento conduce inconscientemente a resistirse a entrar en contacto con otros grupos, lo que impide la coordinación.
- ⊗ "La gente actúa como si sus puestos les pertenecieran. Los utilizan para generar ingresos económicos, posición social y otras cosas que por derecho propio pertenecen a la organización."²⁶
- ⊗ "El orgullo, el rechazo a las intromisiones en el campo de actividades del grupo, la tendencia comprensible a no tolerar intrusiones y desarrollar la personalidad e independencia. Disminuye la eficacia organizacional, los individuos evaden responsabilidades."²⁷
- ⊗ "Tan pronto como un candidato a funcionario recibe su nombramiento resulta difícil echarlo por motivo de falta de competencia. A medida del paso del tiempo y va cambiando y la demanda de nuevas destrezas aumenta, la persona que fue competente se vuelve incompetente."²⁸
- ⊗ Una persona se vuelve tan segura en su trabajo que evade sus responsabilidades sin importarle las consecuencias, si al inicio contaba con habilidades para desempeñar su trabajo, como no se esta constantemente instruyendo, esas habilidades disminuyen, el puesto requiere más aptitudes las cuales ya no son cubiertas por esta persona.
- ⊗ "La competencia dentro de la organización se produce dentro de límites muy definidos la valoración y los ascensos son relativamente independientes de lo realizado individualmente. La reducción de relaciones personales, el aumento de internalizaciones de reglas y la disminución en la búsqueda de alternativas, da lugar que el comportamiento de los miembros de la organización resulte muy previsible: es decir dan lugar al aumento de rigidez del comportamiento de los participantes. Aumenta la propensión de los miembros de la organización para defenderse entre ellos contra presiones exteriores y solidifica la tendencia al

²⁵. Perrow, Charles; "Sociología de las organizaciones"; 1990; Ed. Mc. Graw Hill ; Pp. 14

²⁶ *Ibíd.* Pp.18

²⁷. "Programa de desarrollo directivo. Desarrollo de la efectividad"; No. 4. IMSS. Pp. 31. 1988

²⁸. Perrow, Charles; "Sociología de las organizaciones"; 1990. Ed. Mc Hill; Pp.12

comportamiento rígido y la insatisfacción del cliente."²⁹ En este caso el cliente, será toda aquella persona que visite la ciudad de México y no tenga una buena información al acudir a un módulo, o al ir a un lugar turístico y se encuentre en mal estado; o también cuando lleguen a preguntar a la Secretaría y no se le de la información que requiera; o también no apoyar a los hoteles, restaurantes, agencias de viajes etcétera.

Es molesto que las personas no realicen su trabajo como es debido hasta que se ven presionados, ya sea por sus superiores, por reubicación de personal, cambio de jefes, entre otros; solo de esta forma las personas realizan mejor su trabajo. Ya se menciono antes la resistencia al cambio, el temor de las personas de que las destituyan de sus puestos o el tener competencia es solo los motivos por los cuales las personas trabajan mejor.

Puntos importantes en el desarrollo de una empresa, es contar con los recursos necesarios para desarrollarse, pero como ya se menciono, los recursos asignados a la Secretaría de Turismo no son suficientes para su buen desempeño; debido a esto se encuentran varios problemas derivados de este mismo; como son:

Falta de estímulos a los trabajadores. De tal manera que los trabajadores no realizan sus labores con interés, debido a que no perciben incentivos; factor importante de la motivación. En el primera cuestionario fue mínima la opinión que se encontró en donde las personas dijeran que si tenían motivación para realizar un buen trabajo; y se sentirá insegura, esta inseguridad lleva a desempeñarse menos en su trabajo, el empleado tal vez tenga mucha destreza en su trabajo, pero la carencia de información lo lleva a no realizar sus actividades, como la haría al contar con la información.

Instalaciones insuficientes: las oficinas son muy reducidas y muy pocas; la forma en que están separadas (si es que están), es solo por una pequeña división de madera, la forma de trabajar se hace más difícil e incomodo si se piensa en el espacio y también en el tráfico de personas que intervienen en las ocupaciones diarias, la poca concentración lleva a que se retrase el trabajo.

En caso del elevador, éste continuamente esta en reparación; lo reportan para su mantenimiento, pero a la siguiente semana otra vez se descompone. Tal vez el material con que se cuenta es de baja calidad. Es incomodo para las personas no contar con elevador, sobre todo si la persona tiene que estar en continuo movimiento de subir y bajar escaleras, o que tienen que subir hasta el último piso; y el factor tiempo aquí es un aspecto muy importante, se ahorra mucho con el elevador que utilizar las escaleras.

En referencia al factor tiempo, la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial, se encuentra en dos pisos diferentes. Una dirección debe estar en contacto para la toma de decisiones, es importante que se encuentre rápidamente ubicada por el manejo continuo de documentos; si a esta traba asociamos que los elevadores se descomponen muy a menudo, entonces el personal tiene que hacer uso de las escaleras, las cuales son muy angostas y el barandal de esta se encuentra en malas condiciones, será más difícil realizar el trabajo con la misma agilidad que podría haber si se tuviera una mayor fluidez estando los dos en el mismo lugar o se tuviera en buenas condiciones el elevador o bien iluminadas las escaleras.

²⁹. March, James G.; Simon, Herbert.; "Teoría de la Organización" Ed. Ariel. España 3ra. Edición. 1977 Pp. 39-43

Desde otro punto de vista en caso de algún siniestro las escaleras son un factor importante de poca seguridad, ya que no se cuenta con escaleras de emergencia. Para ser un edificio de 10 pisos y con espacio reducido en las escaleras, insuficiente para desalojarlo en caso de alguna emergencia; resulta muy riesgoso para los trabajadores al ocurrir un accidente llevará a produce el ausentismo dentro de la institución.

Si no en importancia, estos últimos son problemas mínimos; en suma al observarlos, causan un gran problema a los trabajadores. Una persona insegura es menos eficiente que una persona positiva.

Por otra parte, los baños están en malas condiciones, para ahorrar luz tienen que apagarla cuando no se necesite, esto esta muy bien y se puede justificar, pero las lámparas no funcionan, algunas de ellas no sirven, la poca visibilidad también ocasiona accidentes; el agua, a veces no se cuenta con ella; ni con papel higiénico, toallas para secarse las manos y tampoco hay jabón. Aunque estos factores no influyen directamente en el trabajo de las personas, si los trabajadores se dan cuenta de ello, como van a dar lo mejor de sí si la empresa no les da estos elementos.

Todos estos factores influyen en la motivación de las personas, no se desempeña igual una persona que trabaja en un lugar bien iluminado y que cuenta con los servicios adecuados, a una persona que esta en un lugar poco ventilado, sin agua y sin luz.

La motivación no sólo se realiza con incentivos, hay otros factores que no se toman en cuenta en ninguna dependencia de Gobierno. En este tipo de institución, no se observa que se reconozca el trabajo de algún empleado; todos los pequeños detalles que tal vez no se toman en cuenta, servirían mucho para producir un bienestar a las personas y en consecuencia a la Secretaría.

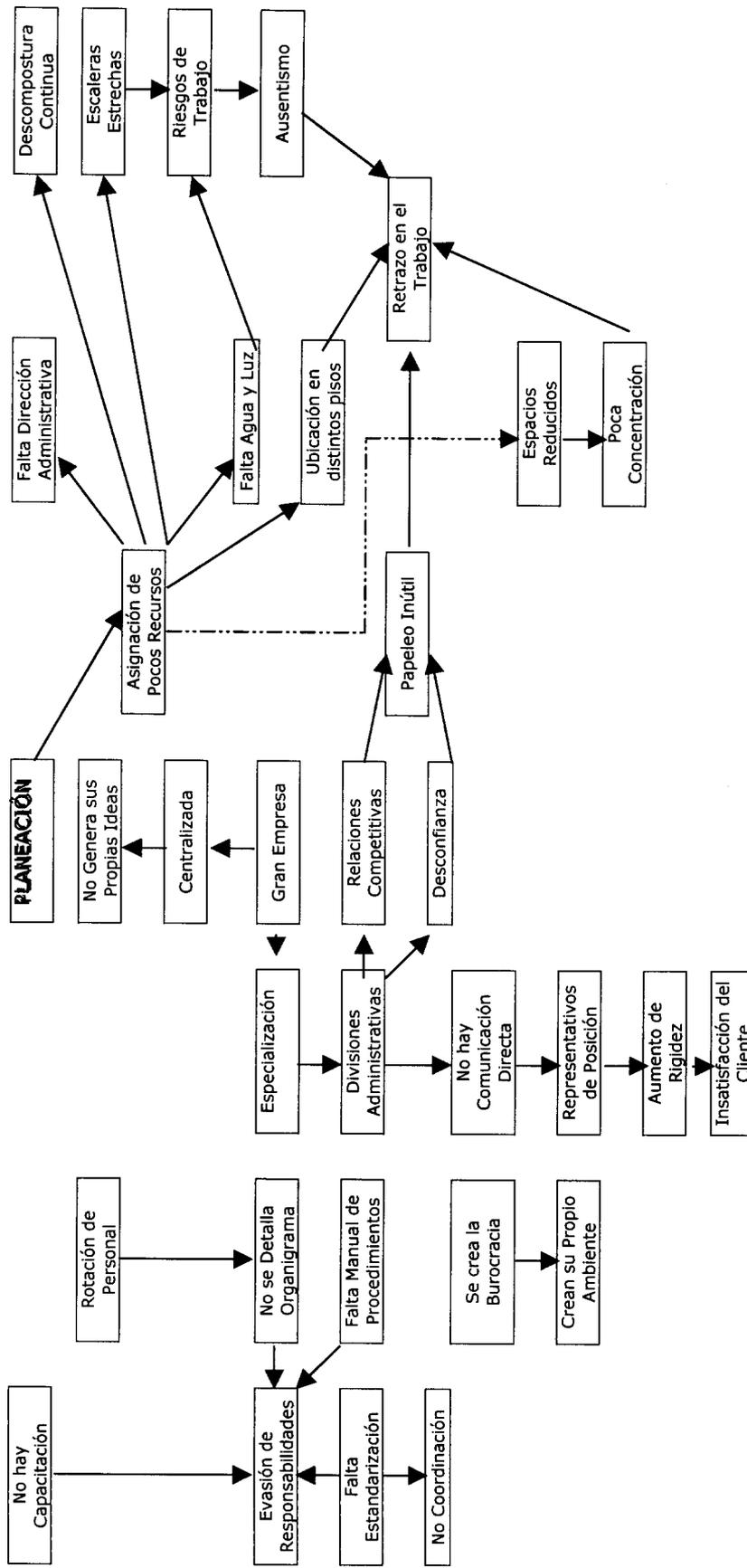
Otro de los problemas que genera la falta de recursos económicos es la informalidad de no contar con Dirección en la sección Administrativa, sin duda alguna esto ocasiona muchos inconvenientes, ante todo proyecta una imagen corporativa poco profesional; y esto no solo ocurre en esta Dirección, sino todas carecen de una sección.

Parecería mas conveniente que se contara con una dirección, aunque no se contara con una subdirección, pero esto implicaría mayor asignación de presupuesto, ya que por su jerarquía el empleo lo requiere.

Hasta aquí hemos observado los problemas a los que se enfrentaba la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, y más en concreto de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial.

El segundo diagrama abarca lo que es el año 2001 y se mencionara solo los mismos problemas del año 1999, y ya no se profundizara en ellos, al igual que los que ya se mencionaron al inició de este estudio.

3.2. CADENA CAUSA - EFECTO 2001



3.2. GRÁFICA 2001

En esta segunda gráfica, podemos darnos cuenta que son semejantes los problemas encontrados que en el primer año. Sin embargo, la comunicación que era en primera instancia el problema que se detectaba a simple vista, ha sido superado, pero no como se podía esperar. La información que se maneja en la actualidad en la Dirección de Servicios Turísticos es informal, aun así, esta parece de gran ayuda para que se eviten problemas como en la primera parte.

Falta aún la capacitación, aunque los superiores den las ordenes de realizar el trabajo y la forma de hacerlos, nunca faltara un trabajador que se justifique al no realizar su trabajo, que no se esta estipulado. Aunque no se cuente con el Manual de Procedimientos, parece ser que la capacitación es importante en todos los trabajos, de esta manera se logrará que la gente conozca su entorno.

Nuevamente se encuentra la falta de coordinación por no contar con capacitación y el Manual de Procedimientos, para estandarizar el trabajo. Además de entrar en conflictos laborales por no puntualizar puestos; aunque no en tan ampliamente un problema, sí se daría de vez en cuando; al igual que el desinterés por la empresa.

Sin embargo esta comunicación informal evita varios problemas ya que, "la comunicación, siempre va hacer el medio para tomar y ejecutar las decisiones para obtener retroinformación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos ante una situación determinada. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o mas personas."³⁰

Después de tener las actividades es importante contar con un organigrama, para de esta forma asignar responsabilidades, cuando a una persona se le da información no podrá evitar tomar decisiones.

Este fue un punto importante que no se encontró en el primer año, y que sí se dio en este, la importancia de contar con un buen organigrama es que; "la estructura que es habitual sintetizar gráficamente por medio de un organigrama implica decidir acerca de las tres cuestiones siguientes: la asignación de responsabilidades a los puestos de trabajo. La coordinación de las tareas entre las distintas áreas de responsabilidades y asignación de la gente a cada área de responsabilidad; lo cual influye significativamente sobre relaciones humanas reales."³¹ Si constantemente se cambia de personal, también es bueno saber de quien y quien depende cada persona, por lo menos si no se detallan los nombres (como en 1999), que sí se detallan los puestos; de esta forma se sabrá en donde se ubica cada persona. Con un organigrama se podrán desglosar las actividades que servirá para estructurar la información de gestión y el análisis del negocio durante un período probablemente bastante largo; de esta forma no se estaría constantemente cambiando. Sí no se cuenta con un organigrama lo suficientemente estructurado, invariablemente se cambiará.

³⁰. Programa de desarrollo directivo. Practicas en comunicación No. 6 pp. 6 IMSS

³¹ Lazzati, Santiago; "Anatomía de la organización" ; Ediciones Machhi, Pp. 44

El aumento de destrezas en trabajo, ya no es un problema; pues la rotación de personal, y los cambios generados en la Secretaría, impide que los empleados tengan seguridad en el trabajo.

Por ser una gran empresa, la Secretaría de Turismo, seguirá teniendo consecuencias de especialización, las divisiones administrativas, relaciones competitivas y la desconfianza que generan el papeleo y el retraso del trabajo.

Aunque la Dirección no cuenta con varios de los problemas principales presentados en el primer año, no deja de contar con los inconvenientes que origina cualquier empresa gubernamental o macroempresa.

Todas estas empresas requieren de especialización que trae consigo divisiones administrativas que impiden la comunicación directa. Esta falta de comunicación constituye la formación de sindicatos y con ello el aumento de rigidez. El hecho de ser una institución dependiente del gobierno, la gente la relaciona inmediatamente con burocracia y todas las consecuencias que trae consigo ésta.

Al mismo tiempo, que sigue teniendo los problemas de asignación de poco presupuesto, pues se sigue presentando la descompostura continua, los espacios reducidos, carencia de luz y de agua y ausencia de Dirección Administrativa.

Podemos decir que uno de los problemas mayores, encontrados en la Secretaría de Turismo en el primer año ha sido superado, pues encontramos mayor comunicación entre las personas, y una mayor seguridad en ellas. No obstante los problemas "externos" (aquellos generados no por la propia empresa) siguen dando de que hablar y se necesitará mucho esfuerzo para poder superarlos.

Al parecer, no se podría justificar el problema de la comunicación, por un cambio de Departamento a Gobierno, pues también en este segundo año encontramos el cambio de atribuciones de la Dirección, cuando se realizó este trabajo habían sido modificadas, y sin embargo, los entrevistados sí conocieron el objetivo general. En efecto, tal vez, si se dio una mala planeación en el año 1999, pues se observó que fueron varios los cambios generados, aun así, son menos los problemas encontrados en 2001.

Por lo tanto podemos decir que nuestra hipótesis Ha, es aceptada: La Dirección dedicada a los servicios turísticos y fomentar esta actividad perteneciente a la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal mejoró su funcionamiento del año 1999 al año 2001.

4. CONCLUSIÓN

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal ha sufrido varios cambios a lo largo de estos cuatro últimos años (1998 al 2001). Desde la propia estructura del Gobierno han sido notables las reformas a todo el sistema del Distrito Federal.

"Los cambios han sido de gran importancia, no se puede tener las mismas factores toda la vida, tiene que estar reformando continuamente, en esta vida quien no cambia, no puede competir con los demás que si están en constante cambio. Pero que ocurre en esta transición, no todo es color de rosa, cambiamos para poder participar en un mundo del que no se renueva se queda estancado, pero el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad; por lo tanto todo cambio ocasiona una resistencia a él, debido a que implica no solo adaptarse a lo nuevo, sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo."³²

La reestructuración que se realizó en el año 1998 fue a razón de poder tener una mayor participación en la toma de decisiones y para establecer un mejor sistema político y de gobierno local, motivó al Distrito Federal a reformarse y modificar sus reglamentos que implicara evoluciones en la Secretaría. Con la aceptación de la hipótesis se puede también afirmar que todas las reformas realizadas sirvieron para ayudar a la Secretaría.

El método utilizado para este análisis fue de mucha ayuda, se detectaron varios problemas importantes en ambos años; sin embargo las limitaciones del trabajo no se pudo llegar a cuestiones más profundas como: llegar a conocer más a fondo las áreas problemas y conocer bien el campo de estudio, desgraciadamente o afortunadamente en el primer año del trabajo no se logro, debido a que no se dio acceso a las fuentes de información como se pensaba, además de la reserva que se presento al aplicar el cuestionario. Afortunadamente, el percibir todos estas actitudes fue que se pudo distinguir que había grandes problemas en el área, lo que fue de gran ayuda. Lamentablemente, aunque en el año dos se proporciono mayor información no se pudo tomar en cuenta, porque no se dio mas información en el primer año. No se podía comparar información de ahora si no se tenía el antecedente.

Otro de los problemas que se encontraron fue la definición de las áreas que se iban a involucrar, se tuvo que delimitar a solo esta Dirección de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial, posteriormente Dirección General de Servicios Turísticos, sería interesante que en posteriores investigaciones se tome en cuenta la opinión de las agencias de viajes, hoteles, restaurantes, lugares turísticos, y opinión de turistas ¿cual es la ayuda que les brinda esta Secretaría? O tal vez ¿cual es el apoyo que les brinda el propio gobierno, para llevar sus objetivos a cabo?.

En el año de 1999 que se realizó una parte de esta investigación, a pesar de que se tenía un convenio con la Universidad, el acceso para la información fue muy restringida, no se prestaban a dar información; y al aplicar los cuestionarios la gente se veía renuente. Para el año 2001, las cosas cambiaron, se encontró mucha facilidad para la realización de este trabajo

³² ¿Por qué la resistencia al cambio?. IMSS; 1988; Pp. 5

La facilidad que se brindó en el año 2001 da también una clara idea de que existían más problemas que hoy en día, pues desde que se entra a la Secretaría, todos preguntan en que se les puede ayudar, y daban informes de cualquier asunto relacionado con esta institución. Muy diferente al año 1999, en que la gente se veía dudosa, de brindar informes. Esto para la Secretaría daba una mala muestra a los visitantes, se les preguntaba algo, y no daban una respuesta que pudiera ayudar a las personas. En este año si ellos no conocían la respuesta, daban informes de las personas que podrían ayudar, y encontrar una respuesta. Se encuentra un diferente estado de ánimo de parte de los trabajadores, que repercute enormemente a la visita de las personas.

Los mismos trabajadores en el primer año, opinaron que la Secretaría iba a funcionar mejor y no se equivocaron, el turismo a crecido, pese a la inseguridad que se vive en la Ciudad de México; y aun así se espera que siga aumentando y se está haciendo un gran esfuerzo por parte del mismo organismo junto con el Gobierno del Distrito Federal, la Secretaría de Transporte y Vialidad, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Seguridad Pública, Oficialía Mayor, Secretaría de Finanzas, Instituto de la Cultura y la Secretaría de Desarrollo Económico, junto con la iniciativa privada (nacionales y extranjeros).

Sin duda alguna el servicio a mejorado, actualmente también podemos encontrar la página en Internet, lo que anteriormente se encontraba en proceso. Esto además ayuda para lo visitantes del extranjero, pues es una página muy completa, en donde se puede encontrar, que lugares visitar, hoteles, centros recreativos, turísticos o adonde acudir en caso de una emergencia. Lo que falta ver, es que tan frecuente se actualiza esta página, de nada serviría si no se actualizará.

Se habla, que tal vez en el primer año el mayor problema fue la planeación; a pesar de esto la planeación por sí misma no garantiza el logro de los resultados que alguien espera, también debe tenerse una coordinación, control, organización y evaluación, y esta no es tarea más que de la dirección. Y la coordinación de este trabajo no se logra no obstante que con el proceso de la comunicación informal de lo cual los trabajadores no están enterados de sus procedimientos a seguir, más que por propia experiencia como ya se mencionó.

Asimismo el que se promulgue el Manual de Procedimientos, no es una garantía de que los trabajadores tendrán una mejor decisión y realicen su trabajo, pues el documento no les dirá como guiar sus relaciones personales. Además una persona que se guía por el "papeleo", reglamentos, ordenes caen en la burocracia.

A pesar de que se tiene la idea del sistema gubernamental, de toda la burocracia con la que maneja; este tal vez sea el mayor problema, como se puede observar; pero las personas que aquí trabajan no son el problema: el sistema es el malo, pues nadie nos dice que las personas que están ahí sean más o menos capaces que las que trabajan en empresas pública de éxito.

La Secretaría no toma sus propias decisiones, mucho menos estando dentro de la empresa. La persona puede tener ideas geniales, pero como no se pueden llevar a cabo por lo que implicaría realizar esto, la persona va perdiendo toda esta capacidad de imaginación y creatividad. Las ideas generadas por los trabajadores pueden ser buenas para la mejora en las instituciones de gobierno, pero la dificultad que llevarlas a cabo resulta casi imposible.

Se observo a lo largo del desarrollo del trabajo, que los elementos con los que cuenta actualmente la Secretaría son semejantes a los del primer año, a diferencia que la comunicación informal a sido de mucha ayuda. Por ello podemos hablar de problemas semejantes; sería importante conocer si se cuenta con los recursos para dar la capacitación que hace falta.

A pesar de que todos, los capitalinos siempre contamos la idea del sistema gubernamental, es aquí en donde consiste el problema: el Sistema es el malo, pues nadie nos dice que las personas que están ahí sean mas o menos capaces que las que trabajan en empresas pública de éxito. Se puede observar desde el momento que la Secretaría no puede tomar sus propias decisiones, mucho menos se pueden estar dentro de la empresa. La persona puede tener ideas geniales, pero como no se pueden llevar a cabo por lo que implicar realizar esto, la persona va perdiendo toda esta capacidad de imaginación y creatividad. Las ideas generadas por los trabajadores pueden ser buenas para la mejora en las instituciones de gobierno, pero la dificultad que llevarlas a cabo resulta casi imposible.

La aceptación de la hipótesis, es señal de que a pesar de muchos de los problemas que se enfrenta, la Secretaría sigue fortaleciéndose; y tal vez superando sus conflictos internos podrá ser mejor. Posiblemente, el gobierno, al ver los beneficios que trae consigo esta actividad, designe mayor presupuesto y que la empresa crezca.

La Secretaría de Turismo tiene grandes proyectos importantes , para rescatar a la Ciudad de México y las bellezas con las que se cuentan son de gran ayuda; se tienen grandes esperanzas que el Gobierno ponga mas atención en el aspecto turístico. Falta mucho por hacer, pero se podrá lograr, ser uno de las Ciudades con mayor turismo; sino el primero, si uno de los mas importantes.

6. BIBLIOGRAFÍA

"LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1999"

"LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2001"

"WWW.DF.GOB.MX"

"WWW.MEXICOCITY.GOB.MX"

"LEY DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 1998"

"LEY DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL 2001"