SEPTIEMBRE 2015

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL EP.

MerchantBansa S.A.
ASESORAMIENTO CORPORATIVO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL EP.

Tabla de contenido

ANTECEDENTES **6**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA **6**

MARCO LEGAL Y OBJETIVO **6**
RECURSOS FINANCIEROS **8**
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL **9**
ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 9
A. Nivel Directivo 9
DIRECTORIO 9
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO 10
GERENTE GENERAL 10
B. Nivel Asesor / Control 11
COMITÉ ASESOR DE TURISMO, CONVENCIONES, CONGRESOS Y EVENTOS 11
ASESOR JURÍDICO 12
AUDITOR INTERNO 12
AUDITOR EXTERNO 12
C. Nivel Operativo/Técnico/Gestión 13
DIRECTOR DEL BURÓ DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y EVENTOS 13
DIRECTOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA 13
D. Nivel de Apoyo 13
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA 13
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS 13
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA 13
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA 16

DETERMINACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS **17**

MARCO METODOLÓGICO **17**
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ETAPA FILOSÓFICA **17**
MISIÓN 17
VISIÓN 18
VALORES INSTITUCIONALES Y PRINCIPIOS 18

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 19

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FODA INSTITUCIONAL 21

METODOLOGÍA 21
CONFORMACIÓN DE GRUPOS: 21
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL FODA 21
ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES 21
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. 22
PRIORIZACIÓN DE LAS FS., OS, DS Y AS. 22
RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA 23
ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS 23
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES 24
ANÁLISIS DE DEBILIDADES 24
ANÁLISIS DE AMENAZAS 25
MATRICES FODA 25
Matriz Fortalezas / Oportunidades 25
Matriz Fortalezas / Debilidades 26
Matriz Fortalezas / Amenazas 27

ELABORACIÓN DE PLANES PAES, PMOS Y PMAS 28

LLAMA ETERNA DE LA LIBERTAD FRENTE AL MONUMENTO DE JOSÉ JOAQUIN DE OLMEDO ... 29
RUTA VIVA DE LA INDEPENDENCIA / GUIA DE LA RUTA DE LA INDEPENDENCIA 31
RUTA DE LA ETERNIDAD 34
MUSEO DEL CACAO 37
IMPLEMENTACION Y PUESTA EN MARCHA DEL BURÓ DE CONVENCIONES 39
AVITURISMO: RUTAS URBANAS EN GUAYAQUIL 41
POTENCIACION DEL ATRACTIVO TURISTICO DE LOS EVENTOS INSTITUCIONALIZADOS 44
INCREMENTO DE LOS INGRESOS SOSTENIBLES DE LA EMPRESA 48
ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL 53

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 56

1. ANTECEDENTES 56
2. OBJETIVOS 56
3. DESARROLLO O ANÁLISIS 56
4. CONCLUSIONES 58
5. RECOMENDACIONES 58

ANEXO I: ORGANIGRAMA 61

ANEXO II: INVENTARIO DE CARGOS 63

ANEXO III: DESCRIPTIVOS DE LOS CARGOS 65

DIRECTORIO **66**
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO 67
ASESOR JURÍDICO 68

ABOGADO **70**
GERENTE GENERAL **72**
SECRETARIA GENERAL I **74**
SECRETARIA GENERAL II **76**
DIRECTOR DEL BURÓ DE CONVENCIONES Y VISITANTES **78**
DIRECTOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA **81**
COORDINADOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA **83**
JEFE DE PROYECTOS TURÍSTICOS Y CALIDAD **85**
ESPECIALISTA EN CATASTRO **87**
ESPECIALISTA EN PROYECTOS TURÍSTICOS **89**
JEFE DE PROMOCIÓN CÍVICA **91**
ESPECIALISTA EN PROMOCIÓN CÍVICA **93**
WEB MASTER **95**
PERIODISTA DIGITAL **97**
AUXILIAR OPERATIVO DE PROMOCIÓN CÍVICA **99**
CHOFER **101**
CONSERJE **103**
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL **105**
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO **108**
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA **110**
CONTADOR GENERAL **112**
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO **114**

ANEXO 4: PROYECTO DE REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL **117**

ANEXO 5: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS **130**

1. COMPETENCIAS CARDINALES **131**
1.1. DINAMISMO 131
1.2. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS 131
1.3. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS (II) 132
1.4. TRABAJO BAJO PRESIÓN 132
2. NIVELES INICIALES E INTERMEDIOS **133**
2.1. ALTA ADAPTABILIDAD 133
2.2. CAPACIDAD PARA APRENDER 134
2.3. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN 134
2.4. CREATIVIDAD 135
2.5. COMUNICACIÓN 135
2.6. CONFIABILIDAD 136
2.7. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO 136
2.8. INICIATIVA 137
2.9. IMPACTO E INFLUENCIA. 137
2.10. LIDERAZGO 138
2.11. MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS 139
2.12. NEGOCIACIÓN 139

2.13. ORIENTACIÓN AL CLIENTE 140
2.14. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (II) 140
2.15. PENSAMIENTO ANALÍTICO 141
2.16. PRODUCTIVIDAD 141
2.17. PRODUCTIVIDAD (II) 142
2.18. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN 142
2.19. RESPONSABILIDAD 143
2.20. TRABAJO EN EQUIPO 143
2.21. TRABAJO EN EQUIPO (II) 144
3. NIVELES EJECUTIVOS 144
3.1. COMUNICACIÓN (II) 144
3.2. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO 145
3.3. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS 146
3.4. DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS 146
3.5. DESARROLLO DEL EQUIPO 147
3.6. EMPODERAMIENTO 147
3.7. LIDERAZGO (II) 148
3.8. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (III) 148
3.9. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 149
3.10. TRABAJO EN EQUIPO (III) 150

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL EP.

Antecedentes

Mediante Ordenanza s/n publicada en la Gaceta Oficial No 16 del período 2014-2019 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil, fechada a los 23 días del mes de Diciembre de 2014 se crea la Empresa Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil en calidad de sociedad de derecho público, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Planeación Estratégica

Este documento fue elaborado con la participación de los siguientes funcionarios:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO QUE DESEMPEÑA
Sra. Gloria Gallardo Zavala	Presidenta del Directorio
Ec. Carlos Sarrazín Moreira	Gerente General
Ab. Michel Suquilanda Vera	Asesor Jurídico
Lcda. Rocío Astudillo Romero	Directora de Talento Humano
C.P.A. Lorena Macías	Contador General
Ab. Reina Cedeño López	Abogada de Contratación Pública
Srta. Ana María Moreira Ycaza	Directora del Buró de Convenciones
Srta. Karen Thulin Jorgensen	Director Administrativo Financiero
Lcda. Aurora León Zambrano	Directora de Promoción Cívica y Turismo
Lcda. María José Serrano Vargas	Jefe de Proyectos Turísticos y Calidad
Ing. Camila Morales Naranjo	Especialista de Proyectos Turísticos
Lcda. Lissette Pinoargote Gallardo	Especialista de Proyectos Turísticos
Lcda. María Cecilia Gallardo	Especialista de Catastro Turístico
Srta. Mariella Solines Leone	Especialista de Catastro Turístico

Marco Legal y Objetivo

El objetivo de la Empresa es hacer de Guayaquil un ícono de desarrollo turístico del Ecuador, destino principal de turistas internos y extranjeros, para lo cual promoverá la realización de actividades y visitas turísticas bajo la marca cívica "Guayaquil es mi Destino" las cuales estarán basadas, esencialmente en las características cívicas y

atractivos de Guayaquil, impresas y online, que utiliza la indicada marca para promocionar la historia, patrimonio, museos, arte en la calle, naturaleza, gastronomía, entretenimiento, tradiciones, etc.

La Empresa tendrá también por objeto desarrollar el sentido cívico y de pertenencia de los habitantes de Guayaquil hacia su ciudad y el cantón, sin perjuicio de la necesaria unidad nacional.

Para el cumplimiento de su objetivo la Empresa:

a) Fomentará la realización de inversiones en el sector.
b) Ejercerá la competencia de rectoría local, planificación, regulación, control, gestión de los servicios, facilidades turísticas y de convenciones del Cantón Guayaquil, de acuerdo con la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, las resoluciones del Directorio y más normas aplicables.
c) Maximizará en la promoción turística de Guayaquil las ventajas de diversa naturaleza con que cuenta la ciudad y el cantón.
d) Promoverá la impresión de material promocional y especializado como libros, mapas, guías y revistas y demás folletería; para cumplir con este objetivo le compete a la Empresa Pública la elaboración, redacción, corrección, traducción en varios idiomas, diseño, impresión, reproducción, contratación del material promocional y de fotografías.
e) Elaborará Guías Oficiales de "Guayaquil es mi Destino", mapas, rutas y toda clase de información turística, impresa o no, que genere la empresa para promocionar la ciudad con todos sus atractivos turísticos.
f) Realizará la producción de videos, documentales, spots publicitarios, desarrollo de rutas online, tours virtuales, aplicaciones móviles en teléfonos inteligentes y *tablets*, cuñas radiales y toda clase de elementos audiovisuales que puedan ser transmitidos en medios de comunicación, en la página web oficial "Guayaquilesmidestino.com", redes sociales y en los eventos locales, nacionales e internacionales en que participe la Empresa Pública y entidades públicas y privadas que quieran promocionar turísticamente a Guayaquil en sus eventos.
g) Podrá contratar campañas publicitarias y planes de medios para promocionar a "Guayaquil es mi Destino" mediante la difusión de documentales, spots publicitarios, cuñas radiales y toda clase de campañas en medios de televisión, radio para transmitirlos en los medios nacionales e internacionales, contratando servicios especializados de promoción digital, análisis de ratings y participando en eventos de impacto masivo, como olimpiadas, campeonatos mundiales, conciertos, etc. También tomará contacto para promocionar la ciudad con empresas especializadas como Google a través de sus proyectos Street View y Trekker.
h) Podrá contratar los estudios para el diagnóstico y el desarrollo del turismo en la ciudad mediante un Plan Estratégico de Marketing y Comercialización Turístico.
i) Organizará y realizará, de ser el caso, toda clase de eventos, como festivales, ferias, desfiles, conciertos, congresos y demás actividades cívicas turísticas, que contribuirán a lograr el objetivo principal de hacer de Guayaquil, destino del Ecuador y del Mundo. Eventos que podrán realizarse con la participación del M. I. Municipio de Guayaquil y demás entidades públicas y empresas privadas.
j) Podrá distribuir materiales promocionales y publicitarlos; producir, comercializar mercaderías y artesanías relacionadas con la ciudad y participar en Convenciones, Congresos, Eventos dentro y fuera del país.
k) Podrá realizar investigaciones y estudios de la oferta y demanda turística y la producción de instrumentos de planificación y gestión del sector turístico. Estudios que permitan contar con estadísticas y análisis sobre el perfil de los turistas en la

ciudad, inversiones, alojamiento, etc., para evaluar la situación turística de la ciudad con la participación de los establecimientos turísticos para que provean de información que la Empresa Pública requerirá.

l) Creará el Buró de Convenciones y Visitantes de Guayaquil (Departamento o Sección Especializada en Convenciones, Congresos y Eventos), el cual constará en su organigrama, para impulsar y facilitar que el turismo de reuniones se desarrolle en Guayaquil, en función de las óptimas condiciones para explotar su potencialidad como sede o destino de Convenciones, Congresos y Eventos para lo cual la Empresa Pública podrá contratar un estudio integral de diagnóstico e implementación del Buró de Convenciones y Visitantes para promocionar Guayaquil como destino de este importante segmento turístico contemplado en el Plan de Marketing.

m) Realizará talleres para capacitación profesional y de información sobre diferentes aspectos relacionados con el turismo como: legales, comerciales, de guía, etc.

n) Manejará el Catastro Turístico de la ciudad, con tecnología de punta que permita actualizarlo constantemente y evaluar el crecimiento del sector turístico en la ciudad, para lo cual podrá contratar consultorías de análisis y estadísticas, asesoramiento para su implementación y desarrollo.

o) Identificará fuentes de cooperación técnica y de financiamiento, nacionales e internacionales; así como gestionará convenios y supervisar la correcta ejecución de los mismos.

p) Actuará institucionalmente en forma coordinada con los órganos municipales relacionados con su competencia, así como con instituciones públicas o privadas pertinentes en aras de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto y gestión institucionales.

q) Desarrollará toda la base generadora de información y promoción turística de "Guayaquil es mi Destino" en todos los segmentos incluyendo el de Congresos, Convenciones y Eventos, para lo cual la empresa proveerá a los turistas de material impreso y digital temático sobre "Guayaquil es mi Destino".

r) Participará, de ser el caso, en Convenciones, Congresos y Eventos nacionales e internacionales para exponer la marca turística "Guayaquil es mi Destino" y promocionar a la ciudad de Guayaquil como destino turístico.

s) Estimulará y promoverá el sentido cívico y de pertenencia de los habitantes de Guayaquil hacia Guayaquil y el cantón.

Recursos Financieros

La Ordenanza Municipal establece los siguientes recursos financieros para el financiamiento de las actividades de la Empresa Pública.

a) Los recursos provenientes de la Tasa por el otorgamiento de la Licencia Única Anual de Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos que establece la "Ordenanza Para el Cobro de la Tasa por el Otorgamiento de la Licencia Única Anual de Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos" aprobada por el M. I. Concejo Municipal de Guayaquil el 23 de Mayo del 2002 y publicada en el Registro Oficial No 617 del 12 de julio del 2002. Tasa que seguirá siendo cobrada por la Municipalidad de Guayaquil y transferida oportunamente a la cuenta que habilite la Empresa Pública Municipal.

b) Los recursos provenientes de la Tasa de pernoctación.

c) Las asignaciones presupuestarias y desembolsos anuales efectuados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M. I. Municipalidad de Guayaquil).

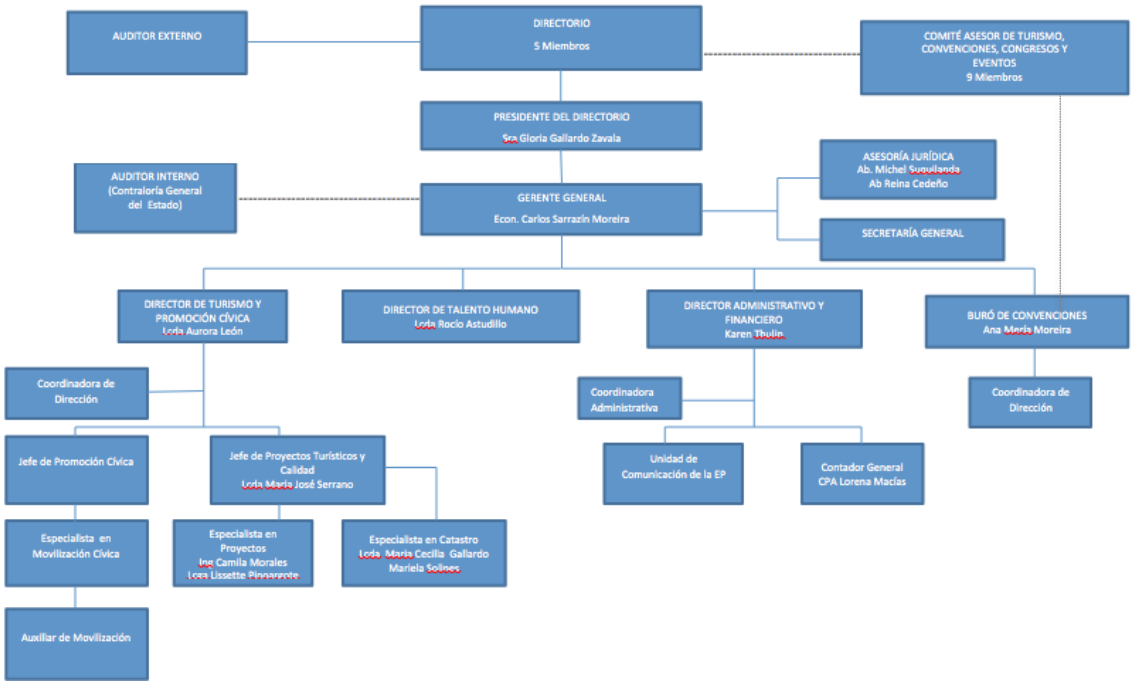
d) Los que provean en forma incondicional personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras.

Estructura Orgánica Funcional

Son órganos de dirección y administración de la empresa pública:

a) El Directorio; y,
b) La Gerencia General.

El Directorio en sesión de fecha 5 de Junio del 2015, aprobó el organigrama presentado por la Gerencia General, que contiene las unidades requeridas para su desarrollo y necesidades actuales:



Órganos de Dirección y Administración

A. Nivel Directivo

DIRECTORIO

Es el máximo órgano de dirección de la Empresa Pública y estará integrado por 5 miembros:

1. Dos delegados del Alcalde de Guayaquil, y uno de ellos será quien lo presidirá;
2. Un delegado del M. I. Concejo Municipal de Guayaquil;
3. El Presidente de la Autoridad Aeroportuaria de Guayaquil; y,
4. El Director Financiero Municipal.

Son atribuciones del Directorio:

- ✓ Conocer y aprobar las cuentas, los balances y el informe del Gerente General de la Empresa y de los Auditores;
- ✓ Conocer mensualmente el informe periódico de labores del Gerente General;
- ✓ Delegar al Gerente General una o más de sus atribuciones, y exigirle su diligente cumplimiento. El órgano delegado informará oportunamente al delegante;
- ✓ Resolver sobre la disolución de la Empresa Pública, y todos aquellos asuntos que sean sometidos por el Gerente General para su conocimiento y resolución;

- ✓ Designar al Asesor Jurídico de la Empresa, de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil;
- ✓ Impulsar la contratación del Auditor Externo, sin perjuicio de las competencias de la Contraloría General del Estado;
- ✓ Designar al Vicepresidente del Directorio y al Gerente General, los cuales cumplirán las funciones de control, administración y ejecución que le define la Ordenanza. El Presidente del Directorio será el encargado de dirigir este organismo, y subrogará al Gerente General en caso de ausencia.
- ✓ Autorizar la contratación de créditos, constitución de gravámenes, emisión de garantías;
- ✓ Aceptar aportes, legados, donaciones y demás actos a título gratuito de benefactores, siempre con beneficio de inventario;
- ✓ Dictar los Reglamentos;
- ✓ Aprobar en una sola sesión el informe de labores y balances que presente el Gerente General;
- ✓ Aprobar el presupuesto de inversiones, ingresos y egresos presentados por el Gerente General;
- ✓ Aprobar el Plan de Promoción y Desarrollo Turístico del Cantón;
- ✓ Aprobar y Reformar el Reglamento Interno de la Empresa.

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

El Presidente tendrá las siguientes atribuciones.

1. Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes.
2. Convocar y presidir las sesiones del Directorio y autorizar las actas conjuntamente con el Secretario.
3. Presentar la terna remitida por el Alcalde de Guayaquil, de candidatos de entre los cuales el Directorio designará al Gerente General.
4. Hacer uso de su voto dirimente, en cualquier sesión de Directorio.
5. Las demás que establezcan las normas pertinentes vigentes y la ordenanza de creación de la Empresa Pública.

GERENTE GENERAL

El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública conjuntamente con el Asesor Jurídico, y será el responsable de su administración y control interno.

Son atribuciones y deberes del Gerente General:

1. Impulsar la promoción turística de Guayaquil como destino nacional e internacional, a través de la marca cívica-turística “Guayaquil es mi Destino”. Ejecutar el plan Estratégico de marketing y comercialización, cumpliendo con todos los objetivos principales determinados en la Ordenanza de creación de la Empresa.
2. Actuar con transparencia y diligencia, y administrar los fondos de la Empresa en forma honesta y eficiente, y con suma diligencia y cuidado.
3. Cumplir y hacer cumplir el Derecho Público aplicable a esta Empresa, la Ordenanza de creación de la Empresa, las resoluciones del Directorio y en general la normativa jurídica aplicable a la Empresa Pública.
4. Aplicar las políticas institucionales definidas por el Directorio.
5. Controlar los costos, la eficiencia y eficacia de la operación de la Empresa e informar permanentemente al Directorio sobre los mismos.

6. Efectuar o contratar los análisis y evaluaciones acerca del desempeño de la Empresa y tomar las medidas preventivas y correctivas razonablemente necesarias para la mejora o mantenimiento de los estándares del servicio de responsabilidad de la Empresa.
7. Supervisar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica y los servicios de la Empresa y tomar las medidas razonablemente necesarias para su óptimo mantenimiento y el funcionamiento eficaz de los servicios de la Empresa para poder cumplir los mejores estándares de calidad posibles.
8. Controlar la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación y tomar las acciones preventivas y correctivas que fueran razonablemente necesarias para ello; así como controlar la vigilancia, seguridad, mantenimiento e higiene de las instalaciones donde se presten los servicios de competencia de la Empresa.
9. Optimizar en forma permanente los sistemas informáticos y su utilización como soportes a las tareas de las distintas áreas de la Empresa.
10. Difundir las características específicas de los servicios a los usuarios de la Empresa.
11. Sistematizar la información relativa a reclamos y sugerencias de los usuarios de la Empresa.
12. Presentar para aprobación del Directorio el presupuesto anual de ingresos y egresos, sus reformas, y ajustes.
13. Designar las comisiones que fueran necesarias para cumplimiento del objeto de la Empresa.
14. Asistir a las reuniones del Directorio, con voz, pero sin derecho a voto; y cumplir las funciones de Secretario de dicho órgano.
15. Llevar y suscribir la correspondencia oficial de la Empresa.
16. Certificar los documentos de la Empresa.
17. Celebrar conjuntamente con el Asesor Jurídico, los actos y contratos a nombre de la Empresa que fueran necesarios para el cumplimiento eficaz del objeto de la misma.
18. Contratar al personal y a los profesionales indispensables para la eficaz operación de la Empresa. Definir las funciones y pactar las remuneraciones u honorarios. La Empresa tendrá la estructura orgánica que defina el respectivo Reglamento Orgánico Funcional aprobado por el Directorio, sobre la base de la propuesta que al efecto plantee el Gerente General.
19. Será competente para realizar todas aquellas acciones y gestiones, así como para adoptar todas las medidas y resoluciones que considere razonablemente necesarias para el eficiente y eficaz cumplimiento del objeto de la Empresa. Cumplirá todas aquellas acciones compatibles con la naturaleza y fines de su calidad de administrador, y de la misión u objeto de la Empresa.
20. Las demás que le determine o delegue el Directorio.

B. Nivel Asesor / Control

COMITÉ ASESOR DE TURISMO, CONVENCIONES, CONGRESOS Y EVENTOS

El Directorio contará con un Comité Asesor de Turismo, Convenciones, Congresos y Eventos que actuará como coordinador del Buró de Convenciones y Visitantes.

Estará integrado por:

1. El Presidente de la Cámara de Turismo de Guayaquil.
2. Un representante de la Cámara de Comercio de Guayaquil.
3. Dos representantes de la Asociación de Hoteles de Guayaquil (AHOTEGU); uno por hoteles de lujo y uno por hoteles de primera.
4. Un representante de los operadores de Turismo de la ciudad de Guayaquil
5. Un delegado de la Asociación de Representantes de las Líneas Ecuatorianas Aéreas en el Ecuador (ARLAE).

6. Un representante de los Centros de Convenciones de Guayaquil.
7. Un representante por las Universidades que tengan Facultad de Turismo y Hotelería en el cantón Guayaquil.
8. Un representante por las Universidades e Institutos Superiores Técnicos que tengan Escuela de Gastronomía, en el cantón Guayaquil.
9. Un delegado del Ministerio de Turismo.

ASESOR JURÍDICO

Será designado de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil y durará dos años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelegido. Ejercerá conjuntamente con el Gerente General la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa.

AUDITOR INTERNO

El Auditor Interno será nombrado de acuerdo con la Ley de la materia.

Son atribuciones y deberes fundamentales del Auditor Interno, sin perjuicio de lo establecido en la legislación aplicable y particularmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

1. Efectuar el análisis y revisión de los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión de la Empresa y opinar sobre el cumplimiento efectivo de las normas que le fueren aplicables y exigibles en tales ámbitos.
2. Efectuar la comparación y evaluación de lo efectivamente realizado, en cuanto a los aspectos antes citados, con lo proyectado y lo establecido en la Ordenanza de creación de la Empresa, en el plan bianual del Gerente General, y demás normas jurídicas y de auditoría aplicables y exigibles.
3. Evaluar permanentemente la gestión operativa de la Empresa, sin que esto implique interferencia en la administración de la misma.
4. Elevar al Directorio las observaciones y recomendaciones que surjan del análisis y evaluación periódicos realizados.
5. Fiscalizar el cumplimiento de las políticas institucionales de las resoluciones del Directorio.
6. Revisar mensualmente las cuentas y el Balance de la Empresa e informar con la misma periodicidad al Directorio sobre los mismos.
7. Informar anualmente al Directorio sobre la veracidad de los balances y cuentas de la Empresa y sobre el cumplimiento de la Ordenanza de creación de la Empresa y sus reformas si las hubiera, de los planes, programas, resoluciones y políticas definidas por el Directorio.

AUDITOR EXTERNO

La Empresa deberá contratar una firma de auditoría legalmente constituida en el Ecuador, de acuerdo con los mecanismos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Será contratada por el Directorio por un período de dos años, pudiendo preverse en el correspondiente contrato una renovación de hasta un año. El informe anual del Auditor Externo, sobre la estructura, contenido y veracidad de los Estados Financieros, será conocido por el Directorio en la misma sesión en que conozca el informe anual del Gerente General. En su gestión coordinará acciones con los órganos de la Empresa y los que fueren pertinentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil)

C. Nivel Operativo/Técnico/Gestión

DIRECTOR DEL BURÓ DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y EVENTOS

Interactuar con mercados de turismo de negocios para la realización de eventos, congresos, convenciones en Guayaquil, para lo cual debe mantener actualizada la información de capacidades, dimensiones y servicios que ofrecen los venues de la ciudad de Guayaquil para MICE's (Meetings, Incentives, Conventions & Events). Supervisar la calidad de los servicios que brindan las empresas del sector turístico de la ciudad de Guayaquil. Mantener la afiliación y la relación al ICCA (International Conventions & Congress Association) para aprovechar los recursos ofrecidos para el óptimo desarrollo del Buró. Establecer relaciones con miembros pares en ciudades con similares funciones en la Región. Participar en ferias, eventos, festivales y capacitaciones para promocionar la ciudad como un destino de negocios.

DIRECTOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA

Promoción Cívica.- Se encarga de la ejecución de los eventos de la ciudad, para lo cual mantiene contactos con los colegios, escuelas, comunidades, comités barriales a fin de que participen en los diferentes actos que se programan por parte de la Empresa. Realiza la coordinación y el seguimiento con las diferentes Direcciones de la Municipalidad de Guayaquil para la colaboración y ejecución de los eventos de la ciudad planificados por la Empresa.

Turismo.- Se encarga conjuntamente con la Presidencia y la Gerencia General de elaborar los Planes y Presupuestos que posicionen a Guayaquil como destino preferido para el turismo nacional e internacional de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico de la Empresa para el período 2015-2019.

D. Nivel de Apoyo

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y materiales utilizados para el cumplimiento de las metas de la Empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registro contable; que se realiza para el logro de los objetivos de la Empresa.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Planificar las necesidades de recursos humanos, siendo responsable del reclutamiento y selección del personal. Elaborar las políticas de inducción del nuevo personal. Encargarse de la capacitación del personal. Elaborar el Manual de Remuneraciones y Carreras, y desarrollar entre los empleados, el sentido de pertenencia, respeto mutuo, para mantener al personal motivado dentro de un buen clima laboral que reduzca conflictos y aumente la productividad y satisfacción.

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA

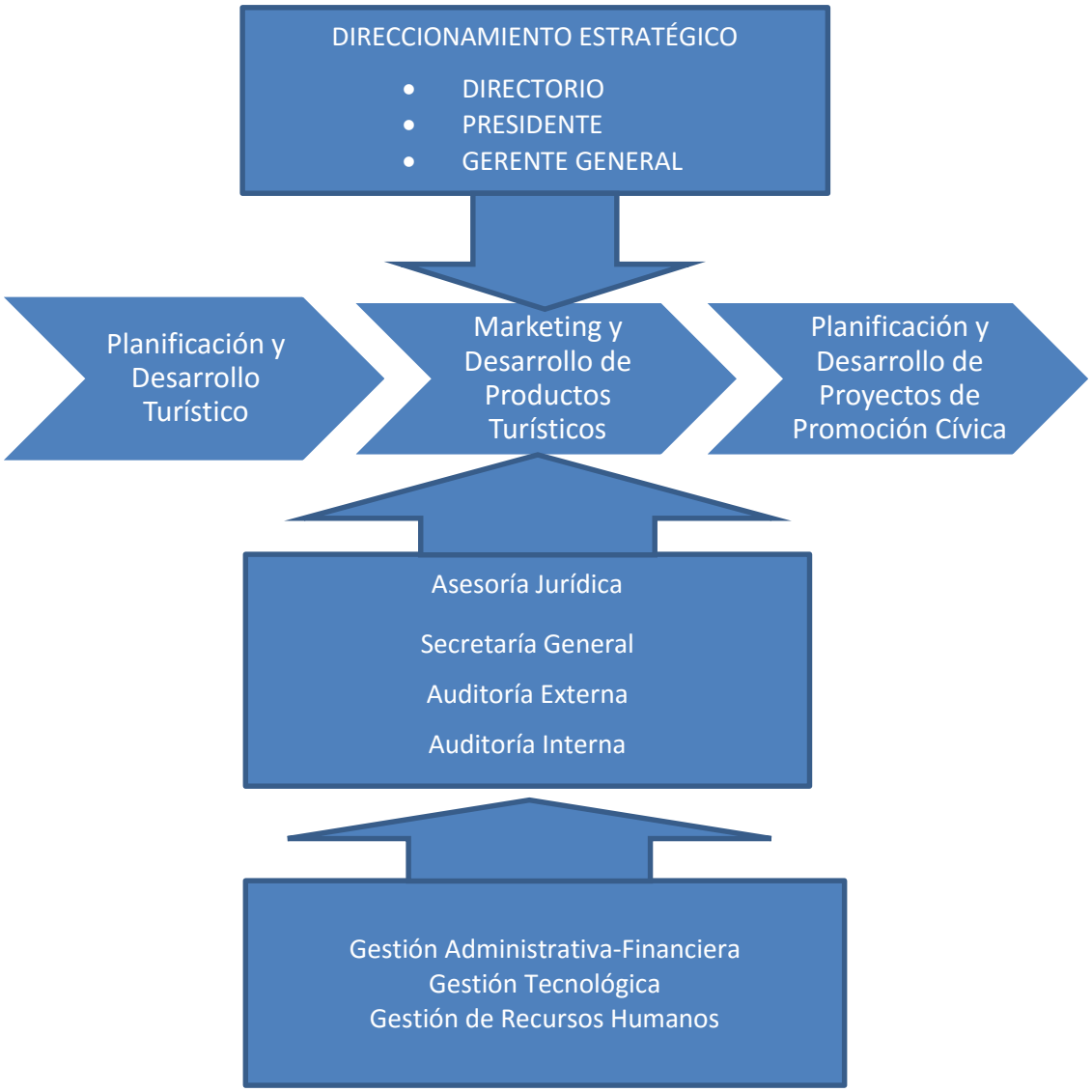
Promover, coordinar, y colaborar en la articulación y óptimo funcionamiento de las tecnologías de información de la Empresa y sus procesos permanentes de captura, diseño, validación, selección, procesamiento, conservación, aseguramiento y comunicación de la información, a partir de las demandas y necesidades de los usuarios del sistema, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	**ATRIBUCIÓN Y RESPONSABIULIDADES**
NIVEL DIRECTIVO	
DIRECTORIO	Determinar las políticas institucionales que le permitan a la entidad el oportuno, eficiente y eficaz cumplimiento de su objeto; velará porque la gestión de la Empresa sea transparente, y al efecto tomará las acciones preventivas y correctivas eficaces necesarias para ello. Dichas acciones serán de obligatorio cumplimiento.
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes.
GERENTE GENERAL	Será designado por el Directorio y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido. El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública, conjuntamente con el Asesor Jurídico, y será el responsable de su administración y control interno.
NIVEL ASESOR/CONTROL	
COMITÉ ASESOR DE TURISMO, CONVENCIONES, CONGRESOS Y EVENTOS	Actuará como coordinador del Buró de Convenciones y Visitantes y asesorará al Directorio.
ASESOR JURÍDICO	Será designado por el Directorio de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil y durará dos años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelegido. Ejercerá conjuntamente con el Gerente General la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública.
AUDITOR EXTERNO	La empresa que desempeñará las funciones de Auditor Externo deberá estar constituida legalmente en el Ecuador para desempeñar esa función. Será nombrado por el Directorio por un período de dos años pudiendo extenderse el contrato por un año más. Presentará anualmente al Directorio para su conocimiento y aprobación el examen de los Estados Financieros de la Empresa y sus anexos.
AUDITOR INTERNO	Será empleado de la Empresa reportando al Directorio quién lo nombrará. Sus atribuciones y deberes estarán regidos particularmente por lo que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Entre sus funciones está la de informar anualmente al Directorio sobre la veracidad de los balances y cuentas de la Empresa y sobre el cumplimiento de la Ordenanza de creación de la misma, de los planes, programas, resoluciones y políticas definidas por el Directorio.

NIVEL OPERATIVO/TÉCNICO/ GESTIÓN	
DIRECTOR DEL BURÓ DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y EVENTOS	Interactuar con mercados de turismo de negocios para la realización de eventos, congresos, convenciones en Guayaquil, para lo cual debe mantener actualizada la información de capacidades, dimensiones y servicios que ofrecen los venues de la ciudad de Guayaquil para MICE's (Meetings, Incentives, Conventions & Events). Supervisar la calidad de los servicios que brindan las empresas del sector turístico de la ciudad de Guayaquil. Mantener la afiliación y la relación al ICCA (International Conventions & Congress Association) para aprovechar los recursos ofrecidos para el óptimo desarrollo del Buró. Establecer relaciones con miembros pares en ciudades con similares funciones en la Región. Participar en ferias, eventos, festivales y capacitaciones para promocionar la ciudad como un destino de negocios.
DIRECTOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA	**PROMOCIÓN CÍVICA.-** Se encarga de la ejecución de los eventos de la ciudad, para lo cual mantiene contactos con los colegios, escuelas, comunidades, comités barriales a fin de que participen en los diferentes actos que se programan por parte de la Empresa. Realiza la coordinación y el seguimiento con las diferentes Direcciones de la Municipalidad de Guayaquil para la colaboración y ejecución de los eventos de la ciudad planificados por la Empresa. **TURISMO.-** Se encarga conjuntamente con la Presidencia y la Gerencia General elaborar los Planes y Presupuestos que posicionen a Guayaquil como destino preferido para el turismo nacional e internacional de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico de la Empresa para el período 2015-2019.
NIVEL DE APOYO	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y materiales utilizados para el cumplimiento de las metas de la Empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registro contable; que se realiza para el logro de los objetivos de la Empresa.
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Planificar las necesidades de recursos humanos, siendo responsable del reclutamiento y selección del personal. Elaborar las políticas de inducción del nuevo personal. Encargarse de la capacitación del personal. Elaborar el Manual de Remuneraciones y carreras, y desarrollar entre los empleados el sentido de pertenencia, respeto mutuo, para mantener al personal motivado dentro de un buen clima laboral que reduzca conflictos y aumente la productividad y satisfacción.

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA	Promover, coordinar y colaborar en la articulación y óptimo funcionamiento de las tecnologías de información de la Empresa y sus procesos permanentes de captura, diseño, validación, selección, procesamiento, conservación, aseguramiento y comunicación de la información, a partir de las demandas y necesidades de los usuarios del sistema, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

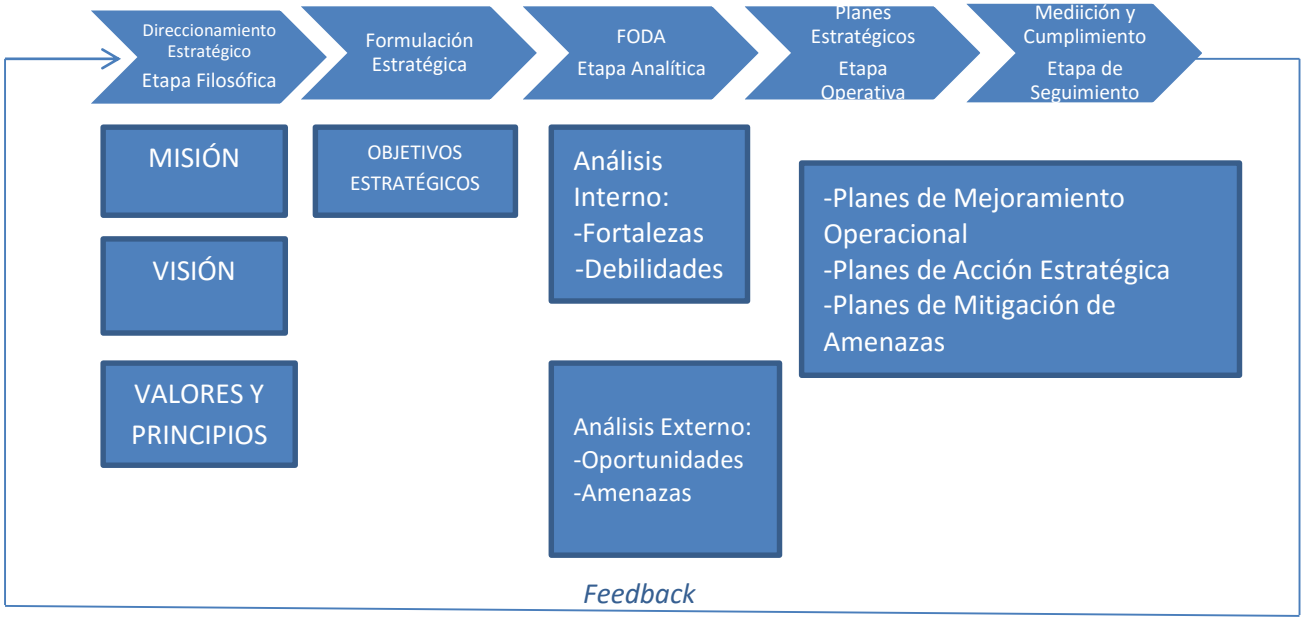
Cadena de Valor de la Empresa



Determinación de la Identidad Corporativa y Definición de Objetivos Estratégicos

Marco Metodológico

La Planificación Estratégica de la Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil, se desarrolló mediante la aplicación de la siguiente metodología:



Direccionamiento Estratégico: Etapa Filosófica

De acuerdo a la Metodología utilizada se realizaron talleres para la formulación de la Misión, Visión y Valores y Principios Corporativos, y Objetivos Estratégicos de la Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil.

Participaron en los talleres FUNCIONARIOS de la Empresa de los Niveles de Dirección y Asesoría de la Empresa Pública.

MISIÓN

La Misión es una declaración sencilla que identifica claramente lo que la organización hace y debe hacer en apoyo de conseguir la Visión. Debe por tanto, reflejar la actividad de la institución, los mercados a los que se dirige, los clientes a los cuales sirve, su relación con el entorno, cómo se diferencia de su competencia y qué resultados espera obtener.

En base a la definición anterior, los participantes desarrollaron la siguiente Misión para la Empresa Pública:

MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA MARCA «GUAYAQUIL ES MI DESTINO», LA EMPRESA TIENE COMO MISIÓN:

- FOMENTAR EN LOS CIUDADANOS EL AMOR Y EL ORGULLO POR GUAYAQUIL, MEDIANTE LA PROMOCIÓN DE LOS VALORES CÍVICOS Y CULTURALES DE LA CIUDAD.
- FOMENTAR EL TURISMO Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES PARA POSICIONAR A GUAYAQUIL COMO UNO DE LOS PRINCIPALES DESTINOS NACIONALES E INTERNACIONALES
- POSICIONAR A GUAYAQUIL COMO UNO DE LOS MEJORES DESTINOS PARA CONVENCIONES, FERIAS, CONGRESOS Y EVENTOS, A TRAVÉS DEL BURÓ DE CONVENCIONES Y VISITANTES.

VISIÓN

La Visión es una declaración sobre varios conceptos del mañana de la institución, de cómo será, de sus factores fundamentales de éxito, de su razón de ser; es el cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años; es más que un sueño o un conjunto de esperanzas porque la alta dirección está comprometida a realizarla: **es el compromiso**.

En base de la definición anterior, los participantes de los Talleres desarrollaron la siguiente Visión para la Empresa Pública:

NOS VEMOS EN EL 2019 COMO UNA EMPRESA:

- LÍDER EN LA PROMOCIÓN DEL CIVISMO Y EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LA CIUDAD COMPROMETIDA CON EL PROGRESO Y EL BIENESTAR DE LA CIUDAD Y DE SU GENTE.
- SERIA, HONESTA Y EFICIENTE QUE TRASCIENDE GENERANDO CONFIANZA, ESPERANZA Y MOTIVACIÓN EN LA COMUNIDAD.
- QUE CUENTA CON UN BURÓ DE CONVENCIONES Y VISITANTES CONSOLIDADO QUE HA HECHO DE GUAYAQUIL LA CIUDAD DE MAYOR CRECIMIENTO EN LA REGIÓN EN LA CAPTACIÓN DE CONVENCIONES, FERIAS, CONGRESOS Y EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES CON LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO, PÚBLICO, ACADEMIA Y LA SOCIEDAD.
- CON UN PERSONAL PROFESIONAL, COMPROMETIDO CON LA EMPRESA Y SU CIUDAD.
- CON RECURSOS SUFICIENTES QUE PERMITAN LA EJECUCIÓN DE SUS PLANES Y PROYECTOS.

VALORES INSTITUCIONALES Y PRINCIPIOS

Los Valores Institucionales constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, con frecuencia no expresados, que comparten todos los colaboradores ayudándolos a trabajar y asociarse entre ellos. Estos inspiran la vida organizacional y ayudan en el vivir diario de la organización para que se perciba la “cultura organizacional”.

En base de la definición anterior, los participantes de los talleres desarrollaron los siguientes valores institucionales y principios

- **HONESTIDAD**. TRABAJAMOS CON CIVISMO BASADOS EN LA VERDAD, ENTENDIENDO QUE EL INTERÉS COLECTIVO ESTÁ SOBRE EL INTERÉS INDIVIDUAL, QUE EL SERVICIO PÚBLICO ES UNA RESPONSABILIDAD PARA LOGRAR EL BIEN COMÚN Y NO UN PRIVILEGIO.
- **LEALTAD**. TRABAJAMOS COMPROMETIDOS CON NUESTROS PRINCIPIOS, CON NUESTRA EMPRESA Y CON NUESTRA CIUDAD.
- **SOLIDARIDAD**. TRABAJAMOS EN EQUIPO, CON COMPAÑERISMO, UNIDOS CON MAYOR FUERZA ANTE LA ADVERSIDAD PARA CUMPLIR CON NUESTRA MISIÓN.
- **SERIEDAD.** TRABAJAMOS CON PROFESIONALISMO Y RESPONSABILIDAD PARA CUMPLIR CON EXCELENCIA NUESTROS COMPROMISOS.
- **INNOVACIÓN**. TRABAJAMOS CON CREATIVIDAD Y CON VISIÓN PARA ANTICIPARNOS AL CAMBIO.
- **ALEGRÍA.** DISFRUTAMOS DE NUESTRO TRABAJO CON ALEGRÍA Y SATISFACCIÓN, PORQUE AMAMOS LO QUE HACEMOS, Y LO HACEMOS CON PASIÓN.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su Misión y Visión, por ende son parte esencial de las Estrategias Corporativas. Tienen las siguientes características:

- Deben ser definidos al más alto nivel de la organización.
- Pueden ser de corto, mediano o largo plazo.
- Deben cubrir e involucrar a toda la organización.
- Deben ser definidos en función de la Misión y Visión.
- Deben relacionarse a un resultado y no a una actividad.

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES
1	FORTALECER EL CIVISMO DEL GUAYAQUILEÑO MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE SU PASADO GLORIOSO Y DE UN PRESENTE DE PROGRESO EN LIBERTAD.	1. Promoción permanente de los valores cívicos, educativos y culturales. 2. Difusión de los atractivos turísticos de la ciudad 3. Generación de eventos con la participación masiva de la comunidad.	Eventos programados / Eventos Realizados Descargas / Número de visitas Numero de eventos masivos por año	100% Mantener eventos	Gloria Gallardo Zavala/ Aurora León Zambrano

2	CONVERTIR A GUAYAQUIL EN UN DESTINO GASTRONÓMICO INTERNACIONAL, PARTE DEL CIRCUITO CULINARIO DE LA REGIÓN, QUE PROMUEVE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN DE LA COCINA ECUATORIANA	1. Mediante la feria gastronómica internacional "RAICES",. 2. Liderada por la M.I. Municipalidad de Guayaquil, a través de esta Empresa y en alianza con el Centro de Convenciones, la Academia, el sector privado y la comunidad.	Número de participantes Número de visitantes	Mínimo 50 huecas Al menos 5 chefs internacionales y 10 nacionales 100 mil en el 2019	Gloria Gallardo Zavala / Lisette Pinoargote Gallardo
3	HACER DE GUAYAQUIL UN DESTINO NACIONAL E INTERNACIONAL DE FERIAS, CONGRESOS, CONVENCIONES, EVENTOS Y VISITANTES	1. Fortalecimiento del Buró de Convenciones y Visitantes. 2. Ejecución de un Plan de marketing; Desarrollo de ordenanzas que incentiven la inversión privada, tanto nacional, como internacional.	Según ranking de la ICCA Tener Plan de Marketing	Estar entre los 10 mejores destinos de la región Ejecutar la Planificación	Gloria Gallardo Zavala / Buró: Ana María Moreira Icaza Visitantes: María José Serrano Vargas
4	IDENTIFICAR Y DESARROLLAR FUENTES COMPLEMENTARIAS DE INGRESOS.	1. Digitalización de la tasa de turismo; Generación de ocupación hotelera, Fortalecimiento de la tasa de pernoctación.	Locales que han pagado / locales registrados	100% de recaudación	Carlos Sarrazín Moreira / Gloria Gallardo Zavala
5	GENERAR INFORMACIÓN ESTADÍSTICA PERMANENTE Y CONFIABLE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO TURÍSTICO DE GUAYAQUIL, DE ACUERDO A ESTÁNDARES INTERNACIONALES.	1. Consolidación del Observatorio Turístico, contando con la academia, nacional e internacional.	Contar con indicadores reales de la actividad turística de Guayaquil	Que el observatorio se institucionalice en Guayaquil	Gloria Gallardo Zavala / María José Serrano Vargas

Diagnóstico Estratégico: FODA Institucional

Busca comprender el estado de situación o entorno tanto interno (que son atributos bajo control dentro de la organización) como externo (que son atributos o circunstancias fuera de control de la misma) en los cuales la organización opera y a través de los cuales buscarán el cumplimiento de su Misión, Visión y Objetivos Institucionales Estratégicos, en consonancia con sus Valores Corporativos.

El alcanzar la comprensión de ese estado de situación o entorno en todos sus componentes permitirá obtener la información apropiada para logar y definir una orientación estratégica planificada. Para lo cual se deberán determinar y analizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Metodología

Ésta considera una alta participación de los integrantes de cada grupo de trabajo, tanto para proponer factores del FODA como para la siguiente etapa de priorización de cada uno de los factores analizados.

Conformación de Grupos:

Estos deberán tener un máximo de 5 miembros, con capacidad de aportar puntos de vista diversos que promuevan el análisis de los factores en discusión.

La utilización de herramientas como Skype [1]son importantes para vencer las distancias geográficas, por lo que se recomienda su uso a fin de que los grupos sean conformados con participantes que podrían estar distantes pero cuya participación al interior de un grupo puede generar sinergias.

Proceso de construcción del FODA

i. Cada miembro del grupo debe conocer a profundidad de manera particular el "negocio" de la Empresa Municipal de Turismo de Guayaquil y estar claro en los objetivos estratégicos que ésta persigue.
ii. Se debe nombrar a un miembro del grupo para que coordine las intervenciones y uno para que registre los factores que se van incorporando al análisis así como para que tome nota de las argumentaciones que se exponen acerca de cada factor.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

i. Se genera un listado (en MS Excel) por separado de todos aquellos factores internos que pueden considerarse como fortalezas o debilidades.
ii. En principio no se desecha ningún factor considerado debilidad o fortaleza por considerarla irrelevante. La única razón para desechar un factor es que éste no sea un elemento interno que pueda ser controlado por el la Empresa.
iii. Dentro de cada listado, de fortalezas o de debilidades, se agrupa a los distintos factores de acuerdo a la afinidad de los temas, por ejemplo se los puede agrupar de acuerdo al ámbito financiero, operativo, de recursos humanos, de control, etc.

    En este paso también se pueden lograr consolidación de factores ya que podría darse el caso de tener varios que sean repetitivos o que estén contenidos en otro factor.

[1] Se puede descargar gratuitamente de www.skype.com

iv. Se debe mantener un registro de la argumentación de cada factor.

Análisis de Oportunidades y Amenazas.

i. Se genera un listado (en MS Excel) por separado de todos aquellos factores externos que pueden considerarse como oportunidades o amenazas.
ii. En principio no se desecha ningún factor considerado oportunidad o amenaza por considerarla irrelevante. La única razón para desechar un factor es que éste no sea un elemento externo y sobre el cual la Empresa de Turismo de Guayaquil no pueda ejercer control.
iii. Dentro de cada listado, de oportunidades o amenazas, se agrupa a los distintos factores de acuerdo a la afinidad de los temas, por ejemplo se los puede agrupar de acuerdo al ámbito competencia, regulación, políticos, mercados, etc.
iv. En este paso también se pueden lograr consolidación de factores ya que podría darse el caso de tener varios que sean repetitivos o que estén contenidos en otro factor.
v. Se debe mantener un registro de la argumentación de cada factor.

Priorización de las Fs., Os, Ds y As.

1. Construcción del cuadro de priorización
   Con los factores del FODA agrupados se realiza, por parte de los participantes, una votación para asignarles prioridad, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

   1 = Mínima importancia o impacto para la Empresa.

   10 = Máxima importancia o impacto para la Empresa.

   Esta priorización de los factores del FODA se determina con la obtención del promedio aritmético de las votaciones dadas a cada factor por parte de cada uno de los miembros del grupo y permite establecer el orden de importancia de cada factor para la Empresa.

   Adicionalmente, este cuadro incorpora la desviación estándar de las votaciones a fin de determinar el grado de dispersión de la misma o de otra manera el consenso o no de los participantes. Esta dispersión es la medida del conocimiento que existe sobre cada factor, o de la poca o mucha importancia del mismo en el día a día de la Empresa para el votante.

2. Con los resultados del promedio aritmético y de la desviación estándar se ordena de mayor a menor teniendo como primer criterio de ordenamiento la calificación promedio y como segundo criterio de ordenamiento la menor desviación estándar.

   De esta manera los factores del FODA aparecerán en primer lugar aquellos cuya votación haya sido la más alta y en los que hubo mayor acuerdo.

3. Aquellos factores que hayan tenido votaciones menores a 9/10 (u otro que se acuerde durante el taller) se los descartará para su análisis en los talleres plenarios.

4. Se fijará una fecha límite para la entrega por parte de los grupos de:
   a. Cuadro de Priorización

b. Informe de las Fortalezas priorizadas, de acuerdo al ejemplo que se adjunta

6. Trabajo en los Talleres Plenarios

1. Cada grupo presentará su trabajo haciendo énfasis en la argumentación y en la calificación asignada a los factores.
2. Aquellos factores que presenten los mayores grados de desacuerdo se los discutirá a fin de asegurar su grado de importancia para la Empresa Municipal de Turismo de Guayaquil.

Resultados del Análisis FODA

Análisis de las Fortalezas

FORTALEZAS	Promedio	Desviación Estándar
Liderazgo de la "cabeza" de la empresa	10,00	-
Amor al trabajo que hacemos; Disfrutamos de nuestro trabajo; Alegría; Amor por la ciudad; Conciencia de servicio público; Grupo humano comprometido con el trabajo	10,00	-
Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad	10,00	-
Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil	10,00	-
Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación	10,00	-
Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción	10,00	-
Capacidad de trabajar bajo presión; Creación de la empresa por demostración previa de capacidad; Calidad profesional de su equipo humano	10,00	-
Ubicación física estratégica para relacionarnos con la comunidad	10,00	-
Compromiso del municipio con recursos financieros	10,00	-
Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto	10,00	-
Aliados estratégicos	10,00	-
La mayor parte del personal turístico habla hasta cuatro idiomas	10,00	-
Equipo legal que asesora al personal de toda la empresa	9,83	0,39
Se da importancia a la capacitación interna del personal	9,64	0,63
Comunicación permanente y seguimiento a tareas y procesos; El personal tiene claro sus funciones y las tareas que ejecuta; La estructura actual nos permite reaccionar oportuna y eficientemente; Delegación de competencias en nivel adecuado	8,89	0,88
Pagina web estructurada; Infraestructura tecnológica de vanguardia desarrollada para la planificación estratégica y su ejecución; Somos una empresa que utiliza las redes sociales (feedback) (Aprovechamiento de la tecnología)	8,32	0,77

Los talleres en los cuales se realizó el análisis FODA, demostraron una gran consistencia entre los participantes del taller, esto se evidenció en la uniformidad de su criterio a la hora de votar por sus fortalezas.

En el taller se acordó que se considerarían como fortalezas relevantes aquellas que superen la calificación de 9 / 10.

Por temas de orden práctico se procedió a agrupar a las Fortalezas de tal manera que se tuvieron las fortalezas más importantes en los siguientes ámbitos:

1. Liderazgo de la Empresa
2. Compromiso, experiencia y capacidad profesional de los funcionarios
3. Localización geográfica de la Empresa
4. Compromiso Financiero de la M.I. Municipalidad de Guayaquil y manejo eficiente de los recursos
5. Aliados estratégicos
6. Conocimiento de hasta cuatro idiomas por parte del personal turístico

Cabe destacar que existe una cultura organizacional irradiada desde la Presidencia del Directorio, la cual ha logrado implantar al civismo como un agente motivador del trabajo diario en la Empresa, esto tiene una especial relevancia ya que permite, entre otros factores, que la

empresa acometa proyectos de gran envergadura, en poco tiempo y sin incrementar el recurso humano.

Análisis de Oportunidades

Orden	OPORTUNIDADES	Promedio	Desviación Estándar
1	Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística;Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.	10,00	-
2	La relación cercana con la sociedad civil; Comités Civicos pueden convertirse en promotores civicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa	10,00	-
3	Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital	10,00	-
4	Base de datos de la ICCA International congress and convention association); Eventos internacionales de la ciudad que convocan a participantes y turistas extranjeros	10,00	-
5	Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;	10,00	-
6	Información estadística (científica, basada en estándares internacionales) generada por el Observatorio Turístico;	10,00	-
7	Posibilidad de hacer nuevos convenios de cooperación internacional y reactivar los actuales	8,00	-
8	Posibilidades incrementar los ingresos presupuestarios a través de alianzas estratégicas	7,00	-
9	Proyectos de nueva inversión privada hotelera y en actividades turísticas; Posibilidad de aprovechar la actual capacidad hotelera pero se requiere hacerlo en conjunto con inversión de los hoteleros en promoción turística	5,00	-
10	Objetivo del Gobierno incentivar el turismo de negocios	5,00	-

Seis fueron las Oportunidades que se determinaron como las más importantes y con posibilidad de ser aprovechadas, de igual manera, son las que superaron la calificación de 9 / 10.

Cabe destacar que estas oportunidades se presentan, tanto para el ámbito de promoción cívica, como para el de promoción turística.

Como ejemplo se tiene la relación con la comunidad guayaquileña a través de los Comités Cívicos la cual podría eventualmente potenciar los dos frentes de acción de la Empresa.

Análisis de Debilidades

Orden	DEBILIDADES	Promedio	Desviación Estándar
1	Limitación presupuestaria para cubrir todo el personal que se requiere; (15% gasto corriente en salarios)	10,00	-
2	No contamos con fuentes complementarias de financiamiento; No sabemos cual es la ocupación real de los hoteles	10,00	-
4	Area administrativo - Financiera tiene deficiencia de personal; Falta de proveduría por falta de contratación	10,00	-
5	Faltan manuales de funciones; Se cruzan funciones	10,00	-
6	Deficiencia en control interno	10,00	-
7	Falta de comunicación. De abajo hacia arriba	10,00	-
8	Estructura del departamento legal; Se han asumido areas administrativas de contratación; Actualmente ha sido necesario involucrar a personal de otras àreas en temas de compras públicas	10,00	-
9	Departamento de compras públicas necesita estructura (se han cubierto las necesidades con personal de otras áreas)	10,00	-
10	No existe valoracion de puestos	10,00	-
11	Estructura del departamento de Turismo; No existe un departamento de mercadeo,comunicación digital (publicidad y medios)	10,00	-
20	Funcionarios no se enteran la información pública sobre los trabajos, iniciativas, de la Empresa (falta de interés en el trabajo?)	7,00	-
21	No hay propuestas pòr parte del personal para desarrollar proyectos nuevos	7,00	-

Nuevamente se evidenció una gran claridad en su “autoconocimiento” y básicamente se identificaron dos tipos de debilidades.

En primer lugar una debilidad de orden presupuestario, debido a sus limitadas fuentes de financiamiento y en segundo lugar la necesidad de contar con una estructura organizacional que permita articular de forma más eficiente sus recursos profesionales.

Estas debilidades son las que se determinaron como las más críticas en base a la calificación obtenida y se escogieron aquellas que superaron la calificación de 9 / 10.

Análisis de Amenazas

Orden	AMENAZAS	Promedio	Desviación Estándar
1	Gobierno con capacidad de tomar decisiones políticas en perjuicio de Guayaquil	10,00	-
2	Crisis económica del país que puede afectar a la actividad turística de la ciudad; Baja de ingresos por tasa de pernoctación por disminución de flujos turísticos	10,00	-
3	Inseguridad - delicuencia a causa de políticas gubernamentales	10,00	-
4	Fenómeno del Niño - inundaciones por calentamiento global	10,00	-
5	No existen Guias Turísticos Certificados a causa de normativa equivocadas emitidas por el Ministerio de Turismo; Eliminación de carreras de turismo de las universidades	7,00	-

Del mismo modo que en los casos anteriores se eligieron como riesgos a mitigarse a aquellos que superaron la calificación de 9 / 10.

Si bien se determinaron "apenas" cuatro amenazas importantes, se debe señalar que pertenecen a ámbitos distintos, así tenemos que éstas se presentan en los ámbitos: político; económico, social y climático, de ahí la dificultad de mitigarlas.

Matrices FODA

De la determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se elaboraron las matrices para derivar los diferentes Planes. Estas son las que posteriormente, en función de las Fortalezas, servirán para los procesos de validación de los Planes de Acción Estratégica; Planes de Mejoramiento Operativo y Planes de Mitigación de Amenazas

Matriz Fortalezas / Oportunidades

	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	1 Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística;Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.	2 La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa	3 Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital	4 Base de datos de la ICCA International congress and convention association); Eventos internacionales de la ciudad que convocan a participantes y turistas extranjeros	5 Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;	6 Información estadística (científica, basada en estándares internacionales) generada por el Observatorio Turístico;
1	Liderazgo de la "cabeza" de la empresa						
2	Amor al trabajo que hacemos; Disfrutamos de nuestro trabajo; Alegría; Amor por la ciudad; Conciencia de servicio público; Grupo humano comprometido con el trabajo						
3	Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad						
4	Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil						
5	Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación						
6	Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción						
7	Capacidad de trabajar bajo presión; Creación de la empresa por demostración previa de capacidad; Calidad profesional de su equipo humano						
8	Ubicación física estratégica para relacionarnos con la comunidad						
9	Compromiso del municipio con recursos financieros						
10	Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto						
11	Aliados estratégicos						
12	La mayor parte del personal turístico habla hasta cuatro idiomas						

Esta matriz revela que es la fortaleza que hace relación a la capacidad de contar con aliados estratégicos es una fortaleza de carácter completamente transversal, ya que es aplicable al aprovechamiento de todas (6) las oportunidades que tiene la Empresa.

Bajo esta misma consideración, aparecen como relevantes, la cualidad de innovación de quienes conforman la Empresa; la experiencia en la promoción cívica y el liderazgo de la Empresa.

Matriz Fortalezas / Debilidades

	FORTALEZAS / DEBILIDADES	1	2
		Limitación Presupuestaria; No contamos con fuentes complementarias de financiamiento	Estructura Orgánico Funcional y Procesos
1	Liderazgo de la "cabeza" de la empresa		
2	Amor al trabajo que hacemos; Disfrutamos de nuestro trabajo; Alegría; Amor por la ciudad; Conciencia de servicio público; Grupo humano comprometido con el trabajo		
3	Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad		
4	Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil		
5	Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación		
6	Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción		
7	Capacidad de trabajar bajo presión; Creación de la empresa por demostración previa de capacidad; Calidad profesional de su equipo humano		
8	Ubicación física estratégica para relacionarnos con la comunidad		
9	Compromiso del municipio con recursos financieros		
10	Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto		
11	Aliados estratégicos		
12	La mayor parte del personal turístico habla hasta cuatro idiomas		

En el ámbito del mejoramiento operativo, es decir, la capacidad de atender y superar las debilidades, se revelan como las fortalezas más importantes, el liderazgo de la empresa; su capacidad de innovación y su capacidad para administrar eficientemente los recursos financieros con los que cuenta.

Matriz Fortalezas / Amenazas

	FORTALEZAS / AMENAZAS	1 Gobierno con capacidad de tomar decisiones políticas en perjuicio de Guayaquil	2 Crisis económica del país que puede afectar a la actividad turística de la ciudad; Baja de ingresos por tasa de pernoctación por disminución de flujos turísticos	3 Inseguridad - delicuencia a causa de políticas gubernamentales	4 Fenómeno del Niño - inundaciones por calentamiento global
1	Liderazgo de la "cabeza" de la empresa				
2	Amor al trabajo que hacemos; Disfrutamos de nuestro trabajo; Alegría; Amor por la ciudad; Conciencia de servicio público; Grupo humano comprometido con el trabajo				
3	Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad				
4	Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil				
5	Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación				
6	Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción				
7	Capacidad de trabajar bajo presión; Creación de la empresa por demostración previa de capacidad; Calidad profesional de su equipo humano				
8	Ubicación física estratégica para relacionarnos con la comunidad				
9	Compromiso del municipio con recursos financieros				
10	Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto				
11	Aliados estratégicos				
12	La mayor parte del personal turístico habla hasta cuatro idiomas				

El desarrollo de esta matriz arrojó como resultado que la capacidad de innovación y las relaciones con aliados estratégicos son las más importantes para enfrentar los riesgos a los que está expuesta la Empresa.

No obstante que se determinaron las fortalezas que pueden ayudar en la mitigación de las amenazas, el intercambio de criterios entre los participantes evidenció que ninguna de ellas podía efectivamente contribuir con planes efectivos para mitigar estos riesgos. En ese sentido, se advierte que durante la siguiente fase del proceso de planeación estratégica, la referente a la validación y formulación de los PMAs, no se presentarán planes de este tipo, dado que están fuera del alcance de las Fortalezas de la Empresa.

Elaboración de Planes PAEs, PMOs y PMAs

Este documento fue elaborado con la participación de los siguientes funcionarios:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO QUE DESEMPEÑA
Sra. Gloria Gallardo Zavala	Presidenta del Directorio
Ec. Carlos Sarrazin Moreira	Gerente General
Ab. Michel Suquilanda Vera	Asesor Jurídico
Lcda. Rocío Astudillo Romero	Directora de Talento Humano
C.P.A. Lorena Macías	Contador General
Ab. Reina Cedeño López	Abogada de Contratación Pública
Srta. Ana María Moreira Ycaza	Directora del Buró de Convenciones
Srta. Karen Thulin Jorgensen	Director Administrativo Financiero
Lcda. Aurora León Zambrano	Directora de Promoción Cívica y Turismo
Lcda. María José Serrano Vargas	Jefe de Proyectos Turísticos y Calidad
Ing. Camila Morales Naranjo	Especialista de Proyectos Turísticos
Lcda. Lissette Pinoargote Gallardo	Especialista de Proyectos Turísticos
Lcda. María Cecilia Gallardo	Especialista de Catastro Turístico
Srta. Mariella Solines Leone	Especialista de Catastro Turístico

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATÉGICA Nº 01

Oportunidad: La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa

Nombre del Plan – Proyecto: **-CONMEMORACION DEL BICENTENARIO DE LA DECLARACION DE INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL-**

LLAMA ETERNA DE LA LIBERTAD FRENTE AL MONUMENTO DE JOSÉ JOAQUIN DE OLMEDO

Descripción del Plan – Proyecto:

- Construcción de un pebetero e implementación de jardines y espejos de agua.
- Traslado del Fuerte San Carlos a su lugar original. (50 m cercano al Hotel Humboldt)

Objetivos:

- Perennizar el legado de libertad que dejaron nuestros patriotas y el pueblo de Guayaquil, mediante el símbolo de la Llama Eterna de la Libertad.
- Contar con un nuevo atractivo turístico y con un referente cívico e histórico para los ciudadanos.

Alcance:

i) Contratación de los estudios de pre factibilidad, para entregárselo al Alcalde, quien dispondrá su ejecución.
ii) Aprovechar el potencial cívico y turístico de este nuevo atractivo.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar en los ciudadanos el amor y el orgullo por Guayaquil, mediante la promoción de los valores cívicos y culturales de la ciudad.
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al aprovechar esta Oportunidad:

- Fortalecer el civismo del guayaquileño mediante el conocimiento de su pasado glorioso y de un presente de progreso en libertad.
- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de… visitantes

Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

- **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos.
- **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio.

Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad:

- Liderazgo de la "cabeza" de la empresa
- Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad
- Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil
- Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción
- Compromiso del municipio con recursos financieros
- Aliados estratégicos

Otras Oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo:

- La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa.
- Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;

Amenazas que se mitigarían aprovechando esta oportunidad:

- Este PAE no mitiga ninguna amenaza

Debilidades que se mejorarían aprovechando esta Oportunidad:

- Este PAE no mitiga ninguna debilidad

Responsable principal:

- Gloria Gallardo Zavala

Otros participantes:

- Aurora León Zambrano
- Ma. José Serrano Vargas
- Ing. Óscar Arias Collado

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATÉGICA Nº 02

Oportunidad: Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.

Nombre del Plan – Proyecto: **-CONMEMORACION DEL BICENTENARIO DE LA DECLARACION DE INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL-**

RUTA VIVA DE LA INDEPENDENCIA / GUIA DE LA RUTA DE LA INDEPENDENCIA

Descripción del Plan – Proyecto:

1. Recorrido físico por la "calle de la orilla" (actual Malecón Simón Bolívar) donde se gestaron la gran mayoría de los hechos de la independencia, y otros sitios donde se llevaron a cabo acontecimientos relativos.
2. Recorrido por los monumentos históricos (urbano – arquitectónicos, esculturas) de la independencia.
3. Guía impresa y digital de los hechos de la independencia, a ser distribuida a la comunidad y a todos los interesados a través de la internet.

Objetivos:

- Dejar plasmado en la memoria colectiva los hechos históricos de la revolución de 9 de octubre de 1820, que fue el primer grito de independencia.
- Rescatar a Guayaquil como cuna de la libertad, no solo de la provincia de Guayaquil, sino también de la Patria Ecuatoriana y América.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar en los ciudadanos el amor y el orgullo por Guayaquil, mediante la promoción de los valores cívicos y culturales de la ciudad.
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

- **Objetivos Estratégicos** que se cumplen al aprovechar esta Oportunidad:
- Fortalecer el civismo del guayaquileño mediante el conocimiento de su pasado glorioso y de un presente de progreso en libertad.
- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de… visitantes.

- Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

• **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio. • **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad. • **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la adversidad para cumplir con nuestra Misión. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad • Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Compromiso del municipio con recursos financieros • Aliados estratégicos
Otras oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa. • Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad: • Este PAE no mitiga ninguna amenaza
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Este PAE no mitiga ninguna debilidad
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes**: • Camila Morales Naranjo • Mariella Solines Leone

PANIFICACION ESTRATÉGICA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PAE Nº 02 RUTA VIVA DE LA INDEPENDENCIA / GUIA DE LA RUTA DE LA INDEPENDENCIA

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sept-15
CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA							
Proceso de contratación de consultoría para la investigación histórica y bibliográfica de la ruta de la independencia con la inclusión de mapas y material fotográfico	HISTORIADOR						
Introducción, protagonistas	HISTORIADOR						
Los hechos históricos de la revolución del 9 de octubre de 1820	HISTORIADOR						
Reliquias y retratos de los próceres, monumentos de la independencia	HISTORIADOR						
Palacio municipal, simbolos de guayaquil	HISTORIADOR						
Fotos, mapas	HISTORIADOR						
Edición y redacción	DELEGADAS						
ELABORACION DE LA GUÍA IMPRESA							
Entrega de 10 páginas para aprobación de diseño.	VISTAZO					21-ago-15	
Regresa la prueba de diseño aprobada o para reajustar.	VISTAZO					25-ago-15	
Entrega de toda la guía diseñada y corregida.	VISTAZO						2-sept-15
Regresa la guía para hacer las correcciones encontradas por Municipio.	VISTAZO						4-sept-15
Entrega al Municipio pruebas de papel para aprobación final.	VISTAZO						8-sept-15
Regresan pruebas de papel y se envía a Planta para hacer las Pruebas de color.	VISTAZO						10-sept-15
Regresan pruebas de color firmadas y se envían a la Planta, para corregir o iniciar impresión.	VISTAZO						11-sept-15

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATÉGICA Nº 03

Oportunidad: Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.

Nombre del Plan – Proyecto:

RUTA DE LA ETERNIDAD

Descripción del Plan – Proyecto:
La guía GUAYAQUIL ES MI DESTINO para vivir la Ruta de la Eternidad, estará compuesta por 132 páginas de información divididas de la siguiente manera: Ruta de las Bellas Artes, Ruta de los Héroes, Ruta de los Escritores y Artistas, Ruta de los Presidentes. Cada una de estas rutas estarán complementadas con fotografías, detalles históricos y descripciones de la importancia de cada uno de estos nichos, mausoleos y tumbas, última morada de personas de gran relevancia histórica para la ciudad y el país.

Objetivos:

- Evocar la importancia histórica, cultural y patrimonial del Cementerio General de Guayaquil, desde una perspectiva fotográfica, patrimonial, descriptiva y educacional, mediante una Guía impresa y *on-line*.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar en los ciudadanos el amor y el orgullo por Guayaquil, mediante la promoción de los valores cívicos y culturales de la ciudad.
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

- **Objetivos Estratégicos** que se cumplen al aprovechar esta Oportunidad:
- Fortalecer el civismo del guayaquileño mediante el conocimiento de su pasado glorioso y de un presente de progreso en libertad.
- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de… visitantes.

- Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:
- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio.
- **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad.
- **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la

adversidad para cumplir con nuestra Misión. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad • Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar la ciudad de Guayaquil • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Compromiso del municipio con recursos financieros • Aliados estratégicos
Otras oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad: • Este PAE no mitiga ninguna amenaza
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Este PAE no mitiga ninguna debilidad
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes**: • Ma. José Serrano Vargas

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE TURISMO DE GUAYAQUIL

PAE Nº04: RUTA DE LA ETERNIDAD

ACTIVIDADES	Responsable	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15
Actividades Preliminares						
Recopilación de todo el material bibliográfico del cementerio patrimonial						
Selección del equipo de trabajo						
Etapa 1						
Elaboración de esquema preliminar de guía	EPMT PC					
Selección de contenidos (se utilizará textos de módulos de cementerio)	EPMT PC					
Revisión del banco de fotos del cementerio	EPMT PC					
Elaboración de calendario para fotos faltantes y que necesiten retomarse	EPMT ENSA					
Etapa 2						
Recorrido de constatación de las rutas que formarán parte de la guía	EPMT					
Elaboración de contenidos	EPMT					
Diseño de 4 rutas	EPMT ENSA					
Etapa 3						
Entrega y revisión de pruebas de papel	ENSA					
Etapa 4						
Entrega y revisión de pruebas de color	ENSA EPMT					
Etapa 5						
Entrega a ENSA para proceso de fotomecánica	ENSA EPMT					
Etapa 6						
Entrega a EPMT de las guías impresas y listas para distribución	ENSA EPMT					

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATÉGICA Nº 04

Oportunidad: Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.

Nombre del Plan – Proyecto: **-CONMEMORACION DEL BICENTENARIO DE LA DECLARACION DE INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL-**

MUSEO DEL CACAO

Descripción del Plan – Proyecto:
Establecer un museo del cacao en la Casa Guzmán, ubicada en la calle Panamá, con la participación de inversionistas internacionales.

Objetivos:

- Generar un nuevo atractivo turístico – cultural para Guayaquil, que permita reconocer la historia cacaotera de la ciudad, tanto a nivel nacional, como internacional.
- Recuperar la identidad de Guayaquil como capital mundial del cacao.

Al aprovechar esta Oportunidad se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar en los ciudadanos el amor y el orgullo por Guayaquil, mediante la promoción de los valores cívicos y culturales de la ciudad.
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta Oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al superar esta debilidad:

- Fortalecer el civismo del guayaquileño mediante el conocimiento de su pasado glorioso y de un presente de progreso en libertad.
- Convertir a Guayaquil en un destino gastronómico internacional, parte del circuito culinario de la región, que promueve la tradición y la innovación de la cocina ecuatoriana.

Valores Corporativos que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el

interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad • Somos la única empresa que hace promoción cívica en el país; Entidad oficial y única para promocionar a la ciudad de Guayaquil • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Compromiso del Municipio con recursos financieros • Aliados estratégicos
Otras Oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa. • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital. • Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país;
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad: • Este PAE no mitiga ninguna amenaza
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Este PAE no mitiga ninguna debilidad
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes:** • Aurora León Zambrano • Ana María Moreira Ycaza • Ma. José Serrano Vargas • María Cecilia Gallardo • Ing. Óscar Arias Collado

Este Plan se ha concretado con la consecución de la inversión extranjera para su desarrollo y establecimiento. Por lo tanto no amerita la presentación de un cronograma de actividades.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATEGICA Nº 05

Oportunidad: Base de datos de la ICCA International congress and convention association); Eventos internacionales de la ciudad que convocan a participantes y turistas extranjeros.

Nombre del Plan – Proyecto:

IMPLEMENTACION Y PUESTA EN MARCHA DEL BURÓ DE CONVENCIONES

Descripción del Plan – Proyecto:

1. Realizar el diagnóstico estratégico (FODA) de Guayaquil como destino turístico de convenciones (consultoría contratada y en ejecución a partir del 1 de julio).
2. Identificar los mercados y las estrategias a los cuales nos vamos a dirigir.
3. Desarrollar y Ejecutar el Plan de Marketing del Buró de Convenciones para la obtención de eventos internacionales.

Objetivo:

- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de ferias, congresos, convenciones, eventos y visitantes.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.
- Posicionar a Guayaquil como uno de los mejores destinos para convenciones, ferias, congresos y eventos, a través del Buró de Convenciones y Visitantes.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Que cuenta con un Buró de Convenciones y Visitantes consolidado, que ha hecho de Guayaquil la ciudad de mayor crecimiento en la región en la captación de convenciones, ferias, congresos y eventos nacionales e internacionales, con la participación del sector privado, público, la academia y la sociedad.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al aprovechar esta oportunidad:

- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de ferias, congresos, convenciones, eventos y visitantes.
- Generar información estadística permanente y confiable de indicadores de desempeño turístico de Guayaquil, de acuerdo a estándares internacionales.

Los **Valores Corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio.
- **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la

adversidad para cumplir con nuestra Misión. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Capacidad de trabajar bajo presión; Creación de la empresa por demostración previa de capacidad; Calidad profesional de su equipo humano • Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto • Aliados estratégicos • La mayor parte del personal turístico habla hasta cuatro idiomas
Otras oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos. • La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital • Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país; • Información estadística (científica, basada en estándares internacionales) generada por el Observatorio Turístico;
Amenazas que se mitigarían aprovechando esta oportunidad: • Este PAE no mitiga ninguna amenaza
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Limitación Presupuestaria; No contamos con fuentes complementarias de financiamiento
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes**: • Ana María Moreira Ycaza

Este Plan presentará su cronograma y presupuesto, una vez que se cuente con los resultados de la consultoría de marketing para el Buró de Convenciones.

- **Oportunidad:** Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos.

Nombre del Plan – Proyecto:

AVITURISMO: RUTAS URBANAS EN GUAYAQUIL

Descripción del Plan – Proyecto:

- 10 Rutas de avistamiento urbano: Malecón del Estero Salado y Parque lineal; Malecón Simón Bolívar; Parque Seminario; Plaza del Centenario.
- Presentación al Alcalde de las rutas adicionales que requieren de infraestructura.
- Aprovechamiento del Estudio realizado por la Ornitóloga Nancy Hilgert.
- Mercado Objetivo Ornitólogos, Biólogos y Aficionados a la observación de aves.
- Guías impresas y on-line de cada ruta con las especies de cada zona de avistamiento, descritas con su nombre científico y sus características.
- Programas de capacitación, mediante talleres, a los estudiantes de turismo y medio ambiente de las universidades.

Objetivo:

- Desarrollar una nueva modalidad turística para Guayaquil.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al aprovechar esta oportunidad:

- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de… visitantes

Los **Valores Corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio.
- **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad.
- **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la adversidad para cumplir con nuestra Misión.
- **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con

excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio. • **Alegría.** Disfrutamos de nuestro trabajo con alegría y satisfacción, porque amamos lo que hacemos, y lo hacemos con pasión.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad • Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto • Aliados estratégicos
Otras oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • Posibilidad de fomentar el turismo interno; Aprovechamiento de la infraestructura integral del país; • La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad: • Este PAE no mitiga ninguna amenaza
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Limitación Presupuestaria; No contamos con fuentes complementarias de financiamiento
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes:** • Camila Morales Naranjo • Ana María Moreira Ycaza • Ma. José Serrano Vargas • Ing. Óscar Arias Collado

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PAE Nº 07 AVITURISMO: RUTAS URBANAS EN GUAYAQIUIL

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Informe de recorridos durante el invierno época lluviosa (enero – marzo):			
Selección de los sectores y sitios de observación de especies de aves en la ruta de aviturismo en el Malecón del Estero Salado.			
Elección y elaboración de un listado con las especies de aves fotografiadas para la guía, estudiadas de acuerdo a su posibilidad de observación.			
Elaboración y redacción del texto de la guía que incluye:			
Descripción de las especies de aves de la guía.			
Elaboración del listado de aves del Malecón del Estero Salado con los requerimientos del numeral 6.6 de la propuesta.			
Descripción de los 7 sectores de observación de aves de la ruta de Aviturismo y sus lugares de observación, de acuerdo al numeral 6.5 de la propuesta.			
Consecución y entrega de fotografías a color de especies de aves del Malecón del Estero Salado tomadas y adecuadas para usar en identificación, en formato digital y de calidad para uso de la MIMG.			
Diseño conceptual de los sitios de observación de aves para la Guía dentro del mapa de la primera ruta de aviturismo urbana con la ubicación de las potenciales especies de aves que se espera encontrar en cada circuito.			
Revisión de edición de la guía de la primera Ruta de Aviturismo urbano, Malecón del Estero Salado.			
Coordinación y conferencia en taller, de 4 horas, direccionado al sector turístico y academia de Guayaquil.			
• Diseño y elaboración de una guindola de vinil, para que sea colgada del edificio de la Plaza Baquerizo Moreno			

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE ACCION ESTRATEGICA Nº 07

Oportunidad**: Posibilidad de fomentar el turismo interno;**

Nombre del Plan – Proyecto:

POTENCIACION DEL ATRACTIVO TURISTICO DE LOS EVENTOS INSTITUCIONALIZADOS

Descripción del Plan – Proyecto:

- Se busca que el Calendario de Eventos de Guayaquil esté conformado por un conjunto de actividades que lleguen a tener el carácter de tradicionales, de tal manera que se vuelvan parte de los atractivos turísticos permanentes de la ciudad.
- Establecer de manera permanente un nivel de calidad de los siguientes eventos institucionalizados: Feria Raíces; Feria Guayaquil; Feria del Libro; Funka Fest; Festival de Luces Led.

Objetivo:

- Lograr que los eventos institucionalizados de la Empresa convoquen progresivamente mayor cantidad de turistas.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**

- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.

Al aprovechar esta oportunidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad, comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y de su gente.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al aprovechar esta oportunidad:

- Convertir a Guayaquil en un destino gastronómico internacional, parte del circuito culinario de la región, que promueve la tradición y la innovación de la cocina ecuatoriana
- Hacer de Guayaquil un destino nacional e internacional de… visitantes

Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son:

- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio.
- **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad.
- **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza

ante la adversidad para cumplir con nuestra Misión. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio. • **Alegría.** Disfrutamos de nuestro trabajo con alegría y satisfacción, porque amamos lo que hacemos, y lo hacemos con pasión.
Fortalezas que se utilizarán para aprovechar esta oportunidad: • Experiencia en la promoción cívica; experiencia en la relación con la comunidad • Atendemos con calidez y calidad a nuestros usuarios; Imagen, reputación • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto • Aliados estratégicos
Otras oportunidades que se aprovechan al mismo tiempo: • Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos. • La relación cercana con la sociedad civil; Comités Cívicos pueden convertirse en promotores cívicos y turísticos de la ciudad; Respuesta que da la comunidad a las convocatorias cívicas de los actos oficiales de la ciudad que realiza la Empresa • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital
Amenazas que se mitigarían aprovechando esta oportunidad: •
Debilidades que se mejorarían aprovechando esta oportunidad: • Limitación Presupuestaria; No contamos con fuentes complementarias de financiamiento
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes:** • Aurora León Zambrano • Ana María Moreira Icaza • Ma. José Serrano Vargas

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE TURISMO DE GUAYAQUIL

PAE Nº 11: POTENCIAR LOS EVENTOS ANUALES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FIESTAS DE CARNAVAL												
Concierto del Día del Amor y la Amistad												
2 conciertos "Una Flor para Julio"												
Elección de la Reina del Carnaval												
Desfile "Guayaquil es mi destino en carnaval"												
2 festivales bailables												
HOMENAJE A VICENTE ROCAFUERTE												
Romería al mausoleo de Vicente Rocafuerte por su fallecimiento. Entrega de ofrenda floral												
Exposición de periódicos murales												
Desfile cívico estudiantil en homenaje a Vicente Rocafuerte												
FIESTAS JULIANAS												
Pregón de bienvenida en las fiestas patronales de Santiago de Guayaquil.												
6 retretas												
2 show "Guayaquil esta de fiesta"												
6 funciones cine para todos												
Exposición de dibujo y pintura "Guayaquil es mi destino en sus fiestas patronales"												
Feria Gastronómica Raíces												
Colocación de ofrenda floral en el monumento a Simón Bolívar en homenaje al natalicio del Libertador												
Desfile náutico en el Malecón Simón Bolívar												
Festival Internacional de la Danza												
Desfile cívico – cultural "Guayaquil es mi destino en sus fiestas patronales"												
Colocación de ofrenda floral en el monumento a Francisco de Orellana												
Momento de unción cívica y colocación de ofrenda floral												
Sesión solemne del M.I. Concejo Cantonal de Guayaquil												
Obra musical de raíces "la hueca de Juanita y Juan Pueblo"												
Te deum (ceremonia de acción de gracias por el patrono de la ciudad)												

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE TURISMO DE GUAYAQUIL

PAE Nº 11: POTENCIAR LOS EVENTOS ANUALES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FIESTAS OCTUBRINAS												
Pregón cívico artístico "Guayaquil independiente es mi destino"												
Show artístico "Guayaquil canta a julio jaramillo"												
Retretas por inicio de las fiestas octubrinas												
Inauguración, exposición y avistamiento de aves												
Feria de guayaquil												
Colocación de ofrenda floral en la columna de los próceres del 9 de octubre, por el ab. Jaime nebot saadi, alcalde de guayaquil.												
Xix desfile cívico estudiantil "guayaquil independiente es mi destino"												
Festival de la salsa												
Sesión solemne del m.i. concejo cantonal en homenaje cxciv aniversario de independencia de santiago de guayaquil												
Desfile náutico del salado "guayaquil es mi destino"												
Festival popular octubrino												
Concierto de la independencia												
Festival de la rockola												
Viii galas guayaquileñas												
Festival del bolero												
Festival de periódicos murales sobre la historia del escudo de armas, editorial: independencia de guayaquil												
Xviii festival internacional de la danza												
Retretas por las fiestas de Independencia de Guayaquil												
FIESTAS NAVIDEÑAS												
XXII iluminaciones de árboles navideños												
Novenas navideñas												
Retretas navideñas												
XIII festival tradiciones y costumbres navideñas												
Concierto navideño "Navidad en Guayaquil "												
Desfile Guayaquil es mi destino en Navidad												

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE MEJORAMIENTO OPERATIVO Nº 01

Debilidad: Limitación Presupuestaria; No contamos con fuentes complementarias de financiamiento

Nombre del Plan – Proyecto:

INCREMENTO DE LOS INGRESOS SOSTENIBLES DE LA EMPRESA

Descripción del Plan – Proyecto:

Tasa de Pernoctación

1. Coordinación con Quito Turismo, para desarrollar una nueva metodología de recaudación.
2. Auditoria de la tasa
3. Socialización de los resultados de la auditoría.
4. Diseño de sistemas de control y cobro.

Tasa de Turismo

1. Coordinación con la Dirección de Informática, Dirección Financiera y la Dirección de Vía Pública.
2. Actualización del catastro de participantes en la actividad turística
3. Contratación del nuevo catastro turístico de Guayaquil.
4. Ejecución de la ordenanza que establece como requisito previo que se pague la tasa de turismo, previo al pago de la tasa de habilitación.
5. Reformar la ordenanza para que establecimientos como los Centro de Convenciones paguen la tasa de turismo.

Nuevos Ingresos.

1. Cobrar a los beneficiarios una tasa por los eventos que la Empresa – Buró haya logrado concretar para Guayaquil.

Objetivo:

- Incrementar los ingresos provenientes de la Tasa de Pernoctación
- Lograr que la recaudación de la Tasa de Pernoctación refleje la real tasa de ocupación de los hoteles.
- Cobrar la tasa de turismo en base al nuevo catastro turístico y a la reforma de la ordenanza.
- Generar nuevos ingresos en base a las ferias, congresos, convenciones y eventos conseguidos por la Empresa – Buró.

Al superar esta Debilidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:** • Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales. • Posicionar a Guayaquil como uno de los mejores destinos para convenciones, ferias, congresos y eventos, a través del Buró de Convenciones y Visitantes.
Al superar esta Debilidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:** • … cuenta con recursos suficientes que permitan la ejecución de sus planes y proyectos.
Objetivos Estratégicos que se cumplen al superar esta debilidad: • Identificar y desarrollar fuentes complementarias de ingresos.
Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son: • **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la adversidad para cumplir con nuestra Misión. • **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio.
Fortalezas que se utilizarán para enfrentar esta debilidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Aliados estratégicos • Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto
Otras debilidades que se superan al mismo tiempo:
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad:
Oportunidades que se aprovecharían superando esta debilidad: • Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos. • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes:** • Carlos Sarrazin Moreira; Lorena Macías Alcívar • Michael Suquilanda Vera; Reina Cedeño López • Ana María Moreira

Datos del Proyecto

1. Inversión

	Valores	Vida Util (Años)	Tasa Depreciación	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Instalaciones		20	5,0%	0	0	0	0	0	0	0
Consultoria del Catastro actualizado	72.500	1	100,0%	72.500	0	-72.500	0	0	0	0
Programa pago tasa de pernoctación	7.200	1	100,0%	7.200	-7.200	0	0	0	0	0
Otros		3	33,3%	0	0	0	0	0	0	0
	79.700				-7.200	-72.500	0	0	0	0

2. Ingresos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Turismo	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Tasa de Pernoctación	702.000	702.000	840.000	900.000	936.000	960.000
Recaudaciones Incrementales Anuales por Tasa de Turismo	1.052.000	*1.052.000*	*1.190.000*	*1.250.000*	*1.286.000*	*1.310.000*
Objetivo de Incremento de Tasa de Pernoctación(PROMEDIO)	4,0%					
Incremento en Ingresos por Nuevas Afiliaciones		**1.052.000**	**1.190.000**	**1.250.000**	**1.286.000**	**1.310.000**

3. Egresos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnología		0	0	0	0	0
Censo de potenciales afiliados y preferencias						
Ejecucion de Plan Piloto						
Ajustes a los procesos						
Arrendamiento de Oficinas		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Gastos Financieros		7.200				
6% Fijo a los Afiliados		0	0	0	0	0
Depreciacion		7.200	72.500	0	0	0
	0	**74.400**	**132.500**	**60.000**	**60.000**	**60.000**

4. Flujos de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos incrementales por Cobro de tasas		1.052.000	1.190.000	1.250.000	1.286.000	1.310.000
Egresos	0	-74.400	-132.500	-60.000	-60.000	-60.000
Utilidad Bruta	0	977.600	1.057.500	1.190.000	1.226.000	1.250.000
Utilidad Neta	**0**	**977.600**	**1.057.500**	**1.190.000**	**1.226.000**	**1.250.000**
Gastos No Desembolsables (Depreciacion)		7.200	72.500	0	0	0
Inversion Inicial	-79.700					
Variacion Capital de trabajo	-60.000					
Valor Residual						0
	-139.700	984.800	1.130.000	1.190.000	1.226.000	1.250.000

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PMO Nº 1 A TASA DE PERNOCTACIÓN

ACTIVIDADES	Responsable	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sept-16
Actividades Preliminares TASA DE PERNOCTACION																				
Revisión de la ordenanza.	OSCAR ARIAS																			
Inventario de los hoteles de lujo y de primera (5 y 4 estrellas.																				
Elaboración de una plataforma online para el registro de la Tasa de Pernoctación, con la información de los hoteles, ingreso y creación de usuarios, formulario para el ingreso de las cargas (que soporten el valor a pagar).																				
Reunión con los represententes de los hoteles para informarles acerca del ingreso y uso de la aplicación para el registro de la Tasa de Pernoctación.	GERENTE GENERAL																			
Etapa 1																				
Subir la aplicación a la web para su implementación y uso desde el mes de abril del 2015.	OSCAR ARIAS																			
Revisión mensual de las cargas realizadas por los hoteles en la aplicación para el regsitro de la Tasa de Pernoctación.	GERENTE GENERAL																			
Elaboración de informe del estado de las acreditaciones de cada hotel para ser presentado a la Presidenta y miembros del Directorio.																				
Revisión mensual de los depósitos y/o transferencias de los hoteles a la cuenta bancaria registrada a	CONTADOR																			
Etapa 2																				
Actualización del programa para generación de comprobantes de pago, vinculación con la página del Banco del Pacífico y cálculo de la tasa de intereses por mora de manera automatizada	OSCAR ARIAS / CONSULTOR																			
Etapa 3																				
TENTATIVO: Modificación del cálculo de la Tasa de Pernoctación de acuerdo a lo realizado por Quito Turismo	OSCAR ARIAS / CONSULTOR																			
Etapa 4																				
TENTATIVO: Contratación de personal para la EP o una auditoría externa para dar seguimiento a: 1) Los valores pagados por parte de los hoteles desde abril/2015; 2) Visitas periódicas a los hoteles para proyectar el número de habitaciones ocupadas por mes en promedio	EP MUNICIPAL DE TURISMO / AUDITORIA EXTERNA																			

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE TURISMO DE GUAYAQUIL

PMO Nº01_B TASA ANUAL DE TURISMO

ACTIVIDADES	Responsable	oct-14	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15	dic-15
Actividades Preliminares								
Analisis del sistema existente para cobro de la tasa anual de turismo (servimuni/telnet)	MJSV	HECHO						
revision con Desarrollo Institucional sobre requisitos de elaboracion de nuevos sistemas informaticos de acuerdo a la Ordenanza	MJSV DDI							
Analisis de propuestas para diseño de sistema con varias empresas	GG MJSV							
Selección de propuesta	GG							
Elaboracion de contrato para consultoria	AJ							
Etapa 1								
Diseño de interfaz	CONSULTORA	HECHO						
Revision de interfaz por DDI	DDI							
Aprobacion de interfaz preliminar	EPMT DI							
Entrega de diseño a la Consultora escogida	EPMT DI							
Etapa 2								
Analisis de sistema elaborado por la Consultora	EPMT		ene-15					
Entrega de sistema a la DI para inicio de testing	CONSULTORA		marzo 2015 - julio 2015					
Etapa 3								
Entrega de sistema listo para implementacion	DI							
Producción de sistema online de turismo	DI							
Etapa 4								
Vinculacion del sistema de turismo al de tasa de habilitacion	DI DUEVP							
Lanzamiento oficial del sistema	EPMT							
Etapa 5								
BANRED	EPMT							

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCION CIVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL

PLAN DE MEJORAMIENTO OPERATIVO Nº 02

Debilidad: Estructura organizacional y procesos

Nombre del Plan – Proyecto:

ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

Descripción del Plan – Proyecto:
Desarrollo del subsistema de Análisis y Descripción de Cargos para que el área de Recursos Humanos pueda fortalecerse y la empresa en general pueda desarrollarse de manera estructurada. Esto permitirá que se implementen y optimicen los procesos de selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, entre otros.

La implementación de las buenas prácticas de Recursos Humanos permitirá optimizar sus procesos y crear un ambiente adecuado para el desarrollo tanto de la Empresa como de sus colaboradores.

Objetivos:
- Recopilar la información de las funciones, tareas, requerimientos, entre otros aspectos de cada posición existente en la empresa.
- Implementar una metodología de Análisis y Descripción de Cargos, por medio de la realización de entrevistas.
- Elaborar el Manual de Descriptivos de Cargos junto con el Diccionario de Competencias tanto Cardinales como Especificas, siendo las competencias cardinales aquellas cualidades y habilidades requeridas por todos los colaboradores y las competencias especificas aquellas requeridas de forma particular en referencia al cargo.

Al superar esta Debilidad, se cumple el siguiente elemento de la **Misión:**
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.
- Posicionar a Guayaquil como uno de los mejores destinos para convenciones, ferias, congresos y eventos, a través del Buró de Convenciones y Visitantes.

Al superar esta Debilidad, se cumple el siguiente elemento de la **Visión:**
- … cuenta con un personal comprometido con la Empresa y su ciudad.

Objetivos Estratégicos que se cumplen al superar esta debilidad:
- Todos los objetivos estratégicos se cumplen superando esta debilidad ya que

ninguno ellos podría alcanzarse eficientemente sin una estructura organizacional bien definida
Los **valores corporativos** que necesitamos utilizar o que se van a fortalecer son: • **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio. • **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad. • **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la adversidad para cumplir con nuestra misión. • **Seriedad**. Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos. • **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio. • **Alegría**. Disfrutamos de nuestro trabajo con alegría y satisfacción, porque amamos lo que hacemos, y lo hacemos con pasión.
Fortalezas que se utilizarán para enfrentar esta debilidad: • Liderazgo de la "cabeza" de la empresa • Amor al trabajo que hacemos; Disfrutamos de nuestro trabajo; Alegría; Amor por la ciudad; Conciencia de servicio público; Grupo humano comprometido con el trabajo. • Somos innovadores; Somos una empresa con alta capacidad de ejecución; Apertura al cambio; Capacidad de reacción • Compromiso del Municipio con recursos financieros. Eficiente administración de los recursos; Presupuesto bien organizado y controlado; Capacidad de ejecución del presupuesto • Aliados estratégicos
Otras debilidades que se superan al mismo tiempo:
Amenazas que se mitigarían superando esta debilidad:
Oportunidades que se aprovecharían superando esta debilidad: • Confianza de la ciudad en liderazgo del Alcalde genera a su vez confianza en la Empresa; Posibilidad de proponer normativa que impulse la actividad turística; Capacidad de Generar Obra pública que genera nuevos atractivos turísticos. • Tecnología, internet; redes sociales, aplicaciones móviles y lo que venga para promocionar turismo interno e internacional; Proyecto en marcha de la Alcaldía de Guayaquil Ciudad Digital
Responsable principal: • Gloria Gallardo Zavala **Otros participantes:** • MerchantBansa • Aurora León

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE TURISMO DE GUAYAQUIL

PMO Nº02 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACTIVIDADES	Responsable	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15	dic-15
Actividades Preliminares							
Contratación de consultoría	CS						
Etapa 1							
Recopilar la información de las funciones, tareas, requerimientos, entre otros aspectos de cada posición existente en la empresa.	MerchantBansa						
Implementar una metodología de Análisis y Descripción de Cargos, por medio de la realización de entrevistas.	MerchantBansa						
Elaborar el Manual de Descriptivos de Cargos junto con el Diccionario de Competencias tanto Cardinales como Especificas	MerchantBansa						
Etapa 2							
Elaboración y Presentación de Informes	MerchantBansa						
Etapa 3							
Implementación de la Estructura	RA						

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

Previo a la realización de la presente asesoría en Descripción y Análisis de Cargos, la empresa contaba con un organigrama propuesto y había pasado por un proceso de levantamiento de información de funciones; sin embargo, no contaba con Descriptivos estandarizados. Además, en este levantamiento de información no se incorporó un sistema de Gestión por Competencias de acuerdo a aquellas competencias requeridas en el mercado laboral.

La falta de desarrollo del subsistema de Análisis y Descripción de Cargos es un obstáculo para que el área de Recursos Humanos pueda fortalecerse y la empresa en general pueda desarrollarse de manera estructurada. Esto no ha permitido que se implementen y optimicen los procesos de selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, entre otros.

Siendo una empresa joven y con un gran potencial de crecimiento, la implementación de las buenas prácticas de Recursos Humanos permitirá optimizar sus procesos y crear un ambiente adecuado para el desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores.

2. Objetivos

- Recopilar la información de las funciones, tareas, requerimientos, entre otros aspectos de cada posición existente en la empresa.
- Implementar una metodología de Análisis y Descripción de Cargos, por medio de la realización de entrevistas.
- Elaborar el Manual de Descriptivos de Cargos junto con el Diccionario de Competencias tanto Cardinales como Especificas, siendo las competencias cardinales aquellas cualidades y habilidades requeridas por todos los colaboradores y las competencias específicas aquellas requeridas de forma particular en referencia al cargo.

3. Desarrollo o Análisis

En los Descriptivos entregados al finalizar el presente proyecto se incluirán dos aspectos primordiales para un análisis integral tanto del cargo como del perfil idóneo para ocuparlo.

Aspectos Principales del Cargo

Aspectos Intrínsecos	Aspectos Extrínsecos
Nombre del cargo	Requisitos Intelectuales
Posicionamiento en el Organigrama	Requisitos Físicos
Contenido del Cargo	Responsabilidades
Tareas o Funciones	Condiciones Laborales

Adicionalmente se integrará un sistema en Gestión por Competencias, siendo estas "una característica **subyacente** en el individuo que está **causalmente relacionada** con un **estándar de efectividad** y/o con una *performance* superior en un trabajo o situación" (Spencer y Spencer, 1993). Por subyacente se entiende que la competencia se encuentra en una parte más profunda de la personalidad. Se dice que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad (performance superior) ya que la competencia en su accionar da lugar a un comportamiento que puede actuar como un criterio medible para establecer quien realiza un trabajo mediocre o quien esta sobre la media.

Conocimientos	**Competencias**
Manejo de normas NIFF	Trabajo en Equipo
Idiomas	Empoderamiento
Manejo de Utilitarios	Trabajo Bajo Presión
Conocimiento en Leyes Laborales	Orientación al Cliente
Contabilidad Financiera	Comunicación

De acuerdo a la estrategia de la organización deben definirse dos tipos de competencias:

- **Competencias Cardinales:** aquellas habilidades que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias Especificas:** aquellas habilidades para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Estas competencias se incluyen en cada descriptivo en el nivel de desarrollo necesario según el cargo, sus especificidades y nivel jerárquico. Las competencias seleccionadas serán adjuntadas en un Diccionario de competencias donde se hace referencia directa al significado de cada una de ellas, los comportamientos tangibles que permiten identificarlas y el nivel de desarrollo de cada una.

4. Conclusiones

Como resultado de la culminación de este proyecto:

a) La empresa contará con un Manual de Descriptivos de Cargos elaborado a través de una metodología correcta de Descripción y Análisis de Cargos.

b) Los colaboradores de la empresa se beneficiarán del acceso a un Manual que presente de forma clara cuales son sus funciones y las de sus colaboradores.

c) Al contar con un Manual de Descriptivos actualizado y que refleje tanto la realidad de la empresa, como los requerimientos del mercado; los procesos de selección se optimizarán.

d) Refiriéndose siempre al Manual, el departamento de Recursos Humanos podrá identificar cuales son las brechas entre los perfiles actuales de los colaboradores y el perfil ideal del cargo. Con esto, se podrán identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores.

e) Finalmente, conociendo cuales son los requerimientos de todos los cargos en la empresa y que tan veraz es la adecuación persona-puesto de los colaboradores; se podrá proceder a elaborar planes de carrera para así suscitar la promoción interna y el crecimiento del personal de la Empresa.

5. Recomendaciones

- **Adaptación del organigrama a la realidad funcional de la empresa:** El organigrama actual, aprobado por el Directorio en el mes de Junio, muestra la organización general de la empresa por áreas. Sin embargo, con la finalidad de tener una muestra real de todas las unidades departamentales de la empresa, sus relaciones e integrantes; se sugiere la elaboración un organigrama Integral Específico.
- **Evaluación periódica del proceso de Descripción y Análisis de Cargos:** Es importante comprender que una organización puede contar con descriptivos de cargos, sin embargo este es un proceso que necesita estar en constante evolución; adecuándose a los cambios de la empresa.

  “Como darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?”. Existen ciertas indicios o situaciones que justifican la revisión de los cargos en una organización, por ejemplo:

  - Cuando la escala salarial es inconsistente.
  - Empleados no conocen exactamente que se espera de ellos.
  - Conflictos entre colaboradores por no conocer “quien hace que”.
  - Responsabilidades abiertas que llevan a la duplicación de esfuerzos.
  - Selección de colaboradores no calificados para sus puestos.
  - Poca producción y baja calidad del desempeño.
  - Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

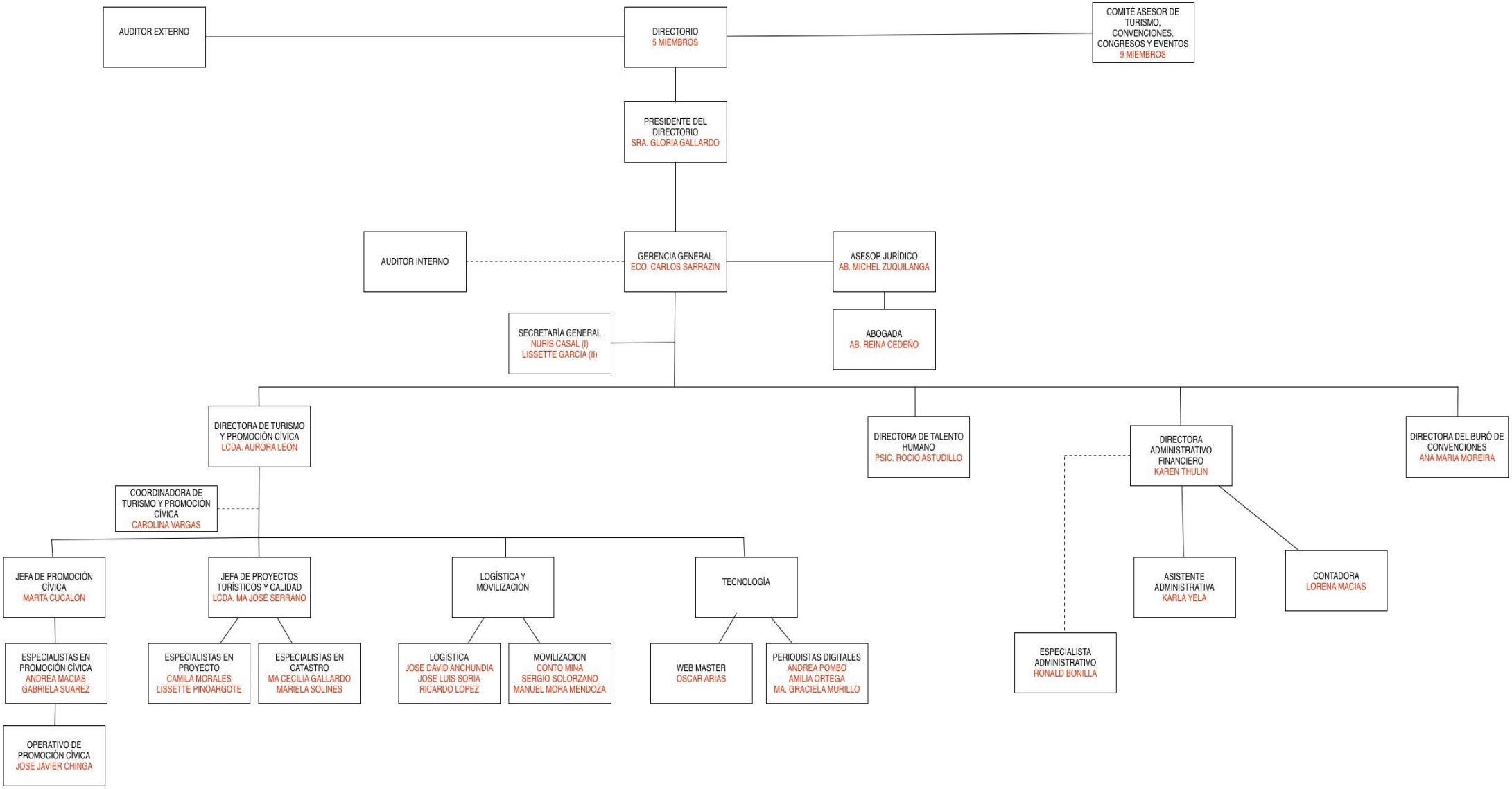
El éxito de un proceso de Análisis y Descripción de Cargos esta en la continuidad y constancia del mismo. Es imprescindible la renovación de los Descriptivos para que estos puedan contar con información actualizada y autentica.

- **Estandarización de la nomenclatura de los cargos:** En ciertos casos la nomenclatura de los cargos no está de acorde a los cargos que se presentan en el organigrama. Muchos colaboradores no están al tanto de cual es el nombre del puesto en el que están desempeñando. Además, en situaciones puntuales como la Coordinadora del Buró de Convenciones por ejemplo; no se está desempeñando la labor que el nombre del puesto indica. Se recomienda hacer un ajuste de dicha situación para aclarar la ambigüedad que se comienza a gestar en el clima laboral. El detalle de
- **Fortalecimiento de unidades departamentales:** En la actualidad el número de colaboradores ha mostrado ser bastante limitado, por lo que la gran mayoría de empleados al momento son "multifunciones" prestando ayuda a otros departamentos cuando fuese necesario. Se recomienda fortalecer ciertas áreas para permitir de manera gradual que cada una de estas áreas empiece a funcionar de manera autónoma.
    - **Dirección de Talento Humano:** En la actualidad el departamento de Talento Humano cuenta con asistencia directa del departamento financiero e inclusive de turismo y promoción cívica. Se recomienda incorporar un Asistente de Nómina Multifuncional que a su vez pueda asistir a las necesidades varias del departamento de Talento Humano, liberando así a los otros departamentos de labores netamente de RRHH.
      Se recomienda además contar con espacio destinado exclusivamente para la dirección de Talento Humano con su computadora personal. En los departamentos de Talento Humano se manejan conversaciones de índole personal del usuario por lo que se necesita privacidad. Además, la cantidad de funciones de dicho cargo ameritan una computadora propia, mas no compartirla con otros usuarios, de esta manera se aprovecharía mas el tiempo y se optimizaría su rendimiento.
    - **Gerencia General:** En la actualidad la Gerencia General está siendo asistida por quien es la Coordinadora del Buró de Convenciones que actualmente desempeña labores de Secretaría General, por lo que se la colocó dentro del cargo de Secretaría General. Sin embargo, se recomienda potencializar a la Gerencia General con una Subgerencia luego de que se redistribuyan las labores de los cargos mencionados anteriormente de manera idónea. Adicionalmente, al momento se coloca una Secretaría General nivel I y II referentes a cargos que están asistiendo a la Gerencia en esta etapa de transición y adecuación.
- **Comunicación Jerárquica:** Se sugiere modificar la comunicación interdepartamental para que los cargos puedan reportar y ser supervisados por las respectivas Jefaturas. Por ejemplo, las Direcciones deben reportar de manera directa a Gerencia General quien a su vez supervisa el correcto desempeño de dichos departamentos. De la misma manera, las Direcciones deben supervisar a sus subordinados inmediatos

para poder informar a Gerencia y/o Talento Humano del funcionamiento de los mismos.

Anexo I: Organigrama

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL



Anexo II: Inventario de Cargos

Inventario de Cargos según Organigrama de la Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales

Directorio (100-)

1. Directorio
2. Presidencia

Asesoría y Auditoría (200-)

1. Asesor Jurídico
2. Abogado

Gerencia (300-)

1. Gerencia General
2. Secretaria General I
3. Secretaria General II

Buró de Convenciones y Visitantes(400-)

1. Director del Buró de Convenciones y Visitantes

Turismo y Promoción Cívica (500-)

1. Dirección de Turismo y Promoción Cívica
2. Coordinador de Turismo y Promoción Cívica
3. Jefe de Proyectos Turísticos y Calidad
4. Especialista en Catastro
5. Especialista en Proyectos Turísticos
6. Jefe de Promoción Cívica
7. Especialista Promoción Cívica
8. Web Master
9. Periodista Digital
10. Auxiliar Operativo de Promoción Cívica
11. Chofer
12. Conserje

Talento Humano (600-)

1. Director de Talento Humano

Administrativo/Financiero (700-)

1. Director Administrativo y Financiero
2. Asistente Administrativa y Financiera
3. Contador General
4. Especialista Administrativo

Anexo III: Descriptivos de los Cargos

Descripción General del Cargo

Cargo:	Directorio	**Código:** 100-1
Reporta a:	• N/A	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Presidencia del Directorio	• N/A

Edad:	45 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Determinar las políticas institucionales que le permitan a la entidad el oportuno, eficiente y eficaz cumplimiento de su objeto; velará porque la gestión de la Empresa sea transparente, y al efecto tomará las acciones preventivas y correctivas eficaces necesarias para ello. Dichas acciones serán de obligatorio cumplimiento.

Funciones:	• Conocer y aprobar las cuentas, los balances y el informe del Gerente General de la Empresa y de los Auditores • Conocer mensualmente el informe periódico de labores del Gerente General; • Delegar al Gerente General una o más de sus atribuciones, y exigirle su diligente cumplimiento. El órgano delegado informará oportunamente al delegante; • Resolver sobre la disolución de la Empresa Pública, y todos aquellos asuntos que sean sometidos por el Gerente General para su conocimiento y resolución; • Designar al Asesor Jurídico de la Empresa, de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil • Impulsar la contratación del Auditor Externo, sin perjuicio de las competencias de la Contraloría General del Estado • Designar al Vicepresidente del Directorio y al Gerente General, los cuales cumplirán las funciones de control, administración y ejecución que le define la Ordenanza. El Presidente del Directorio será el encargada de dirigir este organismo, y subrogará al Gerente General en caso de ausencia • Autorizar la contratación de créditos, constitución de gravámenes, emisión de garantías • Aceptar aportes, legados, donaciones y demás actos a título gratuito de benefactores, siempre con beneficio de inventario • Dictar los Reglamentos • Aprobar en una sola sesión el informe de labores y balances que presente el Gerente General • Aprobar el presupuesto de inversiones, ingresos y egresos presentados por el Gerente General • Aprobar el Plan de Promoción y Desarrollo Turístico del Cantón • Aprobar y Reformar el Reglamento Interno de la Empresa

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Presidente del Directorio**	**Código:** 100-2
Reporta a:	• Directorio	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Directorio	• N/A

Edad:	45 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes.

Funciones:	• Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes • Convocar y presidir las sesiones del Directorio y autorizar las actas conjuntamente con el Secretario • Presentar la terna remitida por el Alcalde de Guayaquil, de candidatos de entre los cuales el Directorio designará al Gerente General • Hacer uso de su voto dirimente, en cualquier sesión de Directorio • Las demás que establezcan las normas pertinentes vigentes y la ordenanza de creación de la Empresa Pública

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ASESOR JURÍDICO** **CÓDIGO: 200-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 68 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Asesor Jurídico**	**Código:** 200-1
Reporta a:	• Gerencia General	
Supervisa a:	• Abogado	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Abogado • Gerencia General	• Todos los Departamentos.

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Mantener dentro de las normas constitucionales y legales todos los procesos efectuados dentro de la empresa

Funciones:	• Representar legal y extrajudicialmente a la empresa junto con el Gerente • Aprobar todos los procesos de los departamentos en su aspecto legal • Revisar los términos y referencias de todos los departamentos en su aspecto legal • Verificar los procesos de compras publicas para su aprobación • Representar el patrocinio ante dependencias judiciales y administrativas • Elaborar anteproyectos de reformas de ordenanzas para presentación del municipio en el ámbito turístico • Realizar informes jurídicos acordes a la competencia de la empresa (turístico, compras publicas, etc.) • Revisar los pliegos • Redactar la documentación legal necesaria para la empresa • Elaborar convenios interinstitucionales necesarios para la empresa • Realizar contratos de personal interno y externo • Revisar las normativas de la empresa en su aspecto legal

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en Ciencias Políticas
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 5 años en cargos similares

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ASESOR JURÍDICO** **CÓDIGO: 200-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 69 de ANEXO III

Conocimientos Requeridos:	• Derecho administrativo • Experiencia en empresas publicas

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Confiabilidad	x			
Productividad (II)		x		
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ABOGADO** **CÓDIGO: 200-2**	
Elaborado por: **Psic. Verónica Gallardo**	**FECHA (aammdd):** **150822**	**REVISIÓN No: 1**
Revisado por: **Lcda. Aurora León**	**Observaciones:**	
Aprobado por: **Lcda. Aurora León**		**PAGINA: 70 de ANEXO III**

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Abogado**	**Código:** 200-2
Reporta a:	• Asesor Jurídico	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Asesoría Jurídica • Todos los departamentos	• Gerencia General

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Asistir al Asistente Jurídico en sus funciones legales y redacción de documentos legales solicitados por los departamentos

Funciones:	• Redactar los contratos según los formatos establecidos según sea necesario • Elaborar las resoluciones de contratación publica con la debida autorización • Verificar que los otros departamentos estén al día con sus solicitudes de contratación • Redactar un reporte del estado de todos los contratos para Presidencia • Realizar, escanear y subir al portal de compras publicas todas las actas (pliegos, resolución de adjudicación, etc.) según le sean solicitada por los departamentos

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciada en Ciencias Políticas o carreras afines.
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 o 3 años en cargos similares

Conocimientos Requeridos:	• Contratación publica • Redacción

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios • Disponibilidad de tiempo

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Confiabilidad	x			
Preocupación por el Orden	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **GERENTE GENERAL** **CÓDIGO: 300-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 72 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Gerente General**	**Código:** 300-1
Reporta a:	• Presidente del Directorio • Directorio	
Supervisa a:	• Secretaría General	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Presidencia del Directorio • Asesoría Jurídica	• Directores de Áreas

Edad:	30 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública conjuntamente con el Asesor Jurídico, y será el responsable de su administración y control interno.

Funciones:	• Revisar y autorizar los presupuestos y las certificaciones presupuestarias • Verificar la correcta numeración de los oficios de gerencia • Actualizar las partidas • Registrar los pagos en el presupuesto • Efectuar los pagos a usuarios internos y externos • Realizar las autorizaciones del PAC • Elaborar las comunicaciones al Municipio • Convocar al directorio de la empresa mensualmente para revisión de labores • Revisar los pagos de las tasas de pernoctación de los hoteles • Revisar, junto con el asesor jurídico, la viabilidad de los eventos presentados; aceptarlos, modificarlos o negarlos • Firmar los contratos una vez hayan sido adjudicado el proceso • Aprobar la nomina de los usuarios • Revisar todos los oficios que estén adjuntos a los procesos

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Ingeniería empresarial, economía, ingeniería empresarial o carreras afines.

Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 3 a 5 años en cargos similares.

Conocimientos Requeridos:	• Conocer la Ley orgánica de empresas publicas • Ley orgánica de servidores públicos LOSEP • Código de trabajo • Ley de seguridad social • SRI • Experiencia en el sector publico.

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Liderazgo (II)	x			
Trabajo en Equipo (III)		x		
Responsabilidad	x			
Impacto e Influencia	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **SECRETARIA GENERAL I** **CÓDIGO: 300-2**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 74 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Secretaria General I**	**Código:** 300-2
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Gerencia General • Dirección Administrativa Financiera • Contabilidad • Secretaria General II	• N/A

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Asistir a la Gerencia General en funciones administrativas y preservar documentos y archivos.

Funciones:	• Actuar como filtro de los documentos que van dirigidos a Gerencia General • Analizar y verificar los documentos que llegan a la Gerencia General • Elaborar las certificaciones y estar pendiente de su correcta secuencia numérica • Realizar el respectivo seguimiento de las aprobaciones que haga la Gerencia General y hacerlas llegar hasta el departamento financiero si se requiere • Coordinar con el departamento contable el análisis de los pedidos de suministros • Mantener un archivo con los documentos correspondientes de gerencia y estar pendiente de la numeración de los mismos • Verificar la continuidad de los procesos de oficios y partidas de la Gerencia General • Asistir a Gerencia General en la coordinación de los eventos en caso de ser necesario • Brindar asistencia turística a los usuarios que la soliciten • Elaborar y entregar los Kits de guías turísticas

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Mínimo estudios de Bachillerato culminados • De preferencia Secretariado Ejecutivo Bilingüe
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 a 3 años en cargos similares

Conocimientos Requeridos*:*	• Contabilidad • Ingles – Medio (oral y escrito)

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de Utilitarios

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad para Aprender	x			
Productividad		x		
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **SECRETARIA GENERAL II** **CÓDIGO: 300-3**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 76 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Secretaria General II**	**Código:** 300-3
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Asistente Administrativa Financiera • Coordinación de Turismo y Promoción Cívica • Secretaria General I	• Departamento de Promoción Cívica • Directora de Buro de Convenciones

Edad:	30 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Asistir de manera operativa a Gerencia General en todo lo relacionado a sus tareas administrativas y de soporte

Funciones:	• Monitorear documentación que llegue a las instalaciones ya sea electrónica o física • Manejar la correspondencia de Gerencia General ya sean de otras empresas o de personas naturales externas • Revisar los oficios de solicitudes de permisos para eventos y de los provenientes del departamento de promoción cívica previo a las firmas requeridas de los mismos • Redactar los oficios solicitados por Gerencia General • Dar seguimiento a los oficios que han sido enviados a diferentes instancias hasta su culminación • Detallar la correspondencia para la Gerencia General • Redactar invitaciones a los eventos, excusas de asistencia, cartas y solicitudes requeridas de Gerencia General

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Mínimo estudios culminados de Bachillerato • De preferencia con estudios culminados o cursando la carrera de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 1 a 2 años en cargos afines.

Conocimientos Requeridos*:*	• Ingles - Avanzado (oral y escrito) • Redacción • Urbanismo

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de tiempo

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Productividad		x		
Confiabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR DEL BURÓ DE CONVENCIONES Y VISITANTES** **CÓDIGO: 400-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 78 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Director del Buró de Convenciones y Visitantes**	**Código:** 400-1
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Gerencia General	• N/A

Edad:	De 30 a 45 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Interactuar con mercados de turismo de negocios para la realización de eventos, congresos y convenciones en la ciudad y participar en ferias, eventos, festivales y capacitaciones para promocionar la ciudad como un destino de negocios

Funciones:	• Manejar las fechas de los congresos, eventos y convenciones asignados • Mantener actualizada la información de capacidades, dimensiones y servicios que ofrecen los venues de la ciudad de Guayaquil para MICE's (Meetings, Incentives, Conventions & Events) • Supervisar la calidad de los servicios que brindan las empresas del sector turístico de la ciudad de Guayaquil. Mantener la afiliación y la relación al ICCA (International Conventions & Congress Association) para aprovechar los recursos ofrecidos para el óptimo desarrollo del Buró • Establecer relaciones con miembros pares en ciudades con similares funciones en la Región • Evaluar y postular eventos considerados factibles y viables • Coordinar reuniones con consultores • Diagnosticar el estado actual de la ciudad frente a sus competidores • Definir las fortalezas y debilidades internas y externas de la ciudad frente a sus competidores • Definir presupuesto para el buro de convenciones • Socializar los planes y sus inversiones al mercado necesario • Manejar el perfil de la empresa en la ICA • Afiliación a portales electrónicos relacionados con el buro de convenciones • Negociar con los competidores dependiendo de sus necesidades • Coordinación la estadía de invitados buros organizados por la empresa

	• Intermediar entre la empresa y los interesados en la ciudad como destino de buro • Elaboración de términos de referencia para la solicitar certificaciones presupuestarias • Postular a la ciudad como destino para buros de convenciones • Vincularse con los coordinadores de los eventos

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Relaciones Internacionales, relaciones publicas y organización de eventos o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia de 5 años mínimo en cargos similares.

Conocimientos Requeridos*:*	• Manejo de ICCA (International Conventions & Congress Association) • Manejo de idiomas • Urbanismo • Compras publicas • Fluidez y relaciones interpersonales

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de tiempo • Disponibilidad de viajar dentro y fuera del país • Manejo de utilitarios • Solución de conflictos • Manejo de proyectos

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				

Comunicación (II)	**x**			
Construcción de Relaciones de Negocios	**x**			
Pensamiento Estratégico		**x**		
Orientación al Cliente (II)	**x**			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR DE TURISMO Y PROMOCIÓN CÍVICA** **CÓDIGO: 500-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 81 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Director de Turismo y Promoción Cívica**	**Código:** 500-1
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• Departamento de Turismo y Promoción Cívica	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:.
	• Especialistas en promoción cívica.	• Todos los departamentos

Edad:	De 30 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	PROMOCIÓN CÍVICA.- Se encarga de la ejecución de los eventos de la ciudad, para lo cual mantiene contactos con los colegios, escuelas, comunidades, comités barriales a fin de que participen en los diferentes actos que se programan por parte de la Empresa. Realiza la coordinación y el seguimiento con las diferentes Direcciones de la Municipalidad de Guayaquil para la colaboración y ejecución de los eventos de la ciudad planificados por la Empresa. TURISMO.- Se encarga conjuntamente con la Presidencia y la Gerencia General elaborar los Planes y Presupuestos que posicionen a Guayaquil como destino preferido para el turismo nacional e internacional de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico de la Empresa para el período 2015-2019.

Funciones:	• Supervisar y regular las funciones diarias de los conserjes y rutas de los choferes • Organizar y reportar a Gerencia General sobre los eventos oficiales de la empresa • Revisar y aprobar las contrataciones publicas para lo que se necesite en los eventos programados • Coordinar las llamadas para convocar a invitados a los eventos respectivos • Elaboración de oficios • Revisar los oficios y aprobarlos para que Gerencia General pueda firmar • Elaborar el presupuesto anual de Promoción Cívica

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR DE TURISMO Y** **PROMOCIÓN CÍVICA** **CÓDIGO: 500-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 82 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 5 a 10 años en cargos afines de información, facilitación, promoción, difusión turística y cívica

Conocimientos Requeridos*:*	• Normativas relacionadas al turismo nacional • Patrimonio Histórico, Cultural, Natural y Atractivos Turísticos de Guayaquil

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Urbanismo • Disponibilidad de tiempo • Solución de conflictos • Manejo de proyectos

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	**x**			
Trabajo Bajo Presión	**x**			
Dinamismo	**x**			
Competencias Especificas				
Pensamiento Estratégico	**x**			
Desarrollo del Equipo	**x**			
Conocimiento de la Industria y el Mercado	**x**			
Liderazgo	**x**			

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Coordinador de Turismo y Promoción Cívica**	**Código:** 500-2
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Todos los departamentos.	• N/A

Edad:	20 – 30 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Asistir la correspondencia que haya sido recibida de manera electrónica.

Funciones:	• Monitorear la correspondencia electrónica personal e institucional • Priorizar y clasificar la correspondencia según invitaciones, propuestas y/o auspicios • Mantener registro físico de los correos recibidos para soporte de la empresa • Responder los correos electrónicos recibidos según lo solicite la Dirección de Turismo y Promoción Cívica • Agentar citas de Turismo y Promoción Cívica en caso de que la propuesta haya sido recibida vía correo electrónico

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Mínimo estudios culminados de Bachillerato • De preferencia con estudios culminados o cursando la carrera de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Preferiblemente 1 a 2 años en cargos afines.

Conocimientos Requeridos:	• Inglés – Avanzado (oral y escrito)

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios • Manejo de internet y correos electrónicos • Disponibilidad de tiempo.

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad de Planificación y Organización		x		
Orientación al Cliente	x			
Responsabilidad	x			

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Jefe de Proyectos Turísticos y Calidad**	**Código:** 500-3
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• Especialista en Proyectos Turísticos • Especialista en Catastro	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Departamento de Comunicación	• Directora del Buró de Convenciones

Edad:	25 – 40 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Monitorear, supervisar y analizar los proyectos turísticos presentados a la empresa en coordinación con las distintas áreas del departamento de Turismo y Promoción Cívica.

Funciones:	• Analizar los proyectos turísticos presentados a la empresa para revisar su viabilidad y factibilidad • Coordinar reuniones con los encargados de los proyectos para analizar los mismos a profundidad • Revisar y aprobar diseños de las imágenes de los proyectos • Optimizar el manejo del catastro de la ciudad • Negociar con medios internacionales para la difusión de proyectos o eventos • Capacitar en el manejo del proyecto de cobro de tasa online a los usuarios • Elaborar reportes de calidad de contrataciones • Recibir reportes de quejas de sitios turísticos, analizarlas, hacer visitas pertinentes y proceder con los arreglos de los mismos • Realizar visitas esporádicas a lugares turísticos promocionados para su revisión de calidad • Elaborar el Plan Operativo Anual de la empresa • Realizar certificaciones presupuestarias • Monitorear el pago de pautas

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **JEFE DE PROYECTOS** **TURÍSTICOS Y CALIDAD** **CÓDIGO: 500-3**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 86 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en las carreras de Hotelería y Turismo, Relaciones Publicas/Internacionales o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 3 a 5 años en cargos afines de información, facilitación, promoción y difusión turística • Manejo de Proyectos

Conocimientos Requeridos:	• Normativas relacionadas al turismo nacional • Patrimonio Histórico, Cultural, Natural y Atractivos Turísticos de Guayaquil • Urbanismo

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Trabajo de campo • Dominio de idiomas • Manejo de Proyectos • Manejo de utilitarios

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Comunicación	x			
Productividad	x			
Negociación	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN CATASTRO** **CÓDIGO: 500-4**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 87 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Especialista en Catastro**	**Código:** 500-4
Reporta a:	• Jefe de Proyectos Turísticos y Calidad • Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:		
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Dirección de Turismo y Promoción Cívica • Jefatura de proyectos turísticos y calidad • Especialistas en Proyectos.	• Abogados • Gerencia General

Edad:	25 a 40 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Encargado de la elaboración de guías turísticas; además de realizar el análisis de la estructura catastral vigente y los métodos aplicados para la misma.

Funciones:	• Monitorear la elaboración de las guías de turismo • Redactar el contenido del texto de las guías, realizar correcciones, revisión y aprobación del mismo • Coordinar con el historiador para la investigación profunda de la guía • Tomar fotos para las guías en caso de ser necesario • Gestionar detalles de logística de las rutas vivas como las estrellas, stands, croquis etc. • Hacer el respectivo seguimiento de la elaboración y entrega de las guías de turismo con la imprenta contratada • Monitorear de obras nuevas en la ciudad y añadirlas a las guías o rutas si se considera necesario • Coordinar el desarrollo de rutas que le sean designadas • Redactar los términos de referencia y actas de contratación de los contratos a efectuar • Atender y dirigir a los turistas que llegan a las instalaciones a pedir información

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN CATASTRO** **CÓDIGO: 500-4**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
Revisado por: Lcda. Aurora León	**Observaciones:**	
Aprobado por: Lcda. Aurora León		**PAGINA: 88 de ANEXO III**

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en las carreras de Hotelería y Turismo, Relaciones Publicas/Internacionales o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 a 4 años en cargos afines de información, facilitación, promoción y difusión turística

Conocimientos Requeridos*:*	• Guías Turísticas • Marketing • Turismo cultural • Ingles – Avanzado (oral y escrito) • Urbanismo

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios. • Solución de conflictos.

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad para Aprender		x		
Productividad		x		
Orientación al Cliente	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN** **PROYECTOS TURÍSTICOS** **CÓDIGO: 500-5**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 89 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Especialista en Proyectos Turísticos**	**Código:** 500-5
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica • Jefe de Proyectos de Turismo y Calidad	
Supervisa a:	N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Dirección de Turismo y Promoción Cívica • Departamento de Comunicación.	• Conserjes • Choferes

Edad:	24 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Coordinar la correcta ejecución de los eventos turísticos que se desarrollan en la empresa con los departamentos involucrados para que estos sean llevados a cabo de manera óptima.

Funciones:	• Atender a los usuarios que llegan a la empresa a pedir direcciones o información de la ciudad • Realizar el cobro de la tasa de turismo • Coordinar todo lo correspondiente de los proyectos que le son asignados • Monitorear la selección, programa, locación, presa, contrataciones, logística, invitados, etc. de los eventos a cargo • Evaluar los proyectos propuestos por entidades externas • Elaborar los términos y referencia, partidas presupuestarias y certificaciones para las contrataciones publicas • Coordinar la elaboración de las guías turísticas que le hayan sido asignadas por la Dirección de Turismo y Promoción Cívica • Monitorear la búsqueda de información, diagramación, material fotográfico e historiadores necesarias para las guías turísticas • Monitorear noticias actuales relevantes • Estar al tanto de las locaciones promocionadas por la empresa para la realización de inspecciones de calidad de las mismas

Perfil Requerido

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN** **PROYECTOS TURÍSTICOS** **CÓDIGO: 500-5**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 90 de ANEXO III

Formación Académica:	• Licenciatura en las carreras de Hotelería y Turismo, Relaciones Publicas/Internacionales o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 a 4 años en cargos afines de información, facilitación, promoción y difusión turística.

Conocimientos Requeridos:	• Ingles – Avanzado (oral y escrito) • Urbanismo • Especialista en proyectos

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Productividad		x		
Orientación al Cliente	x			

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Jefe de Promoción Cívica**	**Código:** 500-6
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• Especialistas en Promoción Cívica	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Especialistas en Promoción Cívica • Departamento de Turismo	• Choferes • Conserjes

Edad:	30 a 50 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Coordinar la logística de los eventos de promoción cívica programados por la empresa.

Funciones:	• Supervisar la logística de los eventos programados por el departamento en relación a bocetos previos • Controlar el desarrollo exitoso de los eventos, desfiles y demás • Coordinar con los dueños de las locaciones y con los contratistas para el correcto funcionamiento del lugar de los eventos • Gestionar los detalles de los eventos con el jefe inmediato • Notificar a jefatura inmediata en caso de haber algún cambio en relación a los eventos. • Coordinar con los contratistas encargados la logística de los eventos (vestuarios, invitaciones, academias participantes, etc.) • Convocar a los colegios a ser invitados a los eventos realizados • Supervisar el funcionamiento de los participantes de los eventos • Asistir a la jefatura inmediata en las microondas realizadas • Coordinar con los canales para microondas • Atender a los artistas y los clientes de los eventos • Recibir de parte de los usuarios sugerencias, quejas o información • Recibir y coordinar con los maestros o instructores de danza su participación en los eventos • Visitar a los colegios o diferentes instituciones para extender la invitación a ciertos eventos • Redactar y hacer seguimiento de oficios para solicitar permisos a alcaldía, policía, ejercito, etc. para ciertos eventos donde sea necesario • Receptar las respuesta de Alcaldía sobre oficios para hacer el seguimiento de la

	aprobación de los permisos. • Asistir a la jefatura inmediata cubriendo para algún evento al que no pueda asistir, de manera ocasional o cuando sea solicitado

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Relaciones publicas y organización de eventos o carreras afines.
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 3 a 4 años en cargos similares.

Conocimientos Requeridos*:*	• Experiencia previa en empresas públicas.

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Facilidad en trabajo de Campo

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Pensamiento Estratégico		x		
Productividad	x			
Orientación al Cliente	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN** **PROMOCIÓN CÍVICA** **CÓDIGO: 500-7**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 93 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Especialista en Promoción Cívica**	**Código:** 500-7
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Área de Turismo y Promoción Cívica	• Choferes • Conserjes

Edad:	25 – 35 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Coordinar la correcta ejecución de los eventos de promoción cívica que se desarrollan en la empresa con los departamentos involucrados para que estos sean llevados a cabo de manera óptima.

Funciones:	• Redactar oficios para solicitar permisos de espacios públicos • Elaborar los cronogramas de los programas a realizarse • Efectuar las convocatorias a academias, colegios, escuelas de danza, etc. a los eventos donde sea necesario • Monitorear la logística y la asistencia a los eventos realizados • Enviar oficios a la Alcaldía con detalle de los programas que van a hacer para obtener los respectivos permisos de vía publica, plazas, ayuda de banda metropolitana, etc. • Elaborar los memorándums de contratación, solicitudes, perdidas de certificación, términos de referencia de las contrataciones, y demás • Elaborar cartas de agradecimiento por asistencia de policía, armada, marina u otras instituciones posterior a la realización de los eventos

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en las carreras de Hotelería y Turismo, Comunicación Social, Relaciones Publicas/Internacionales o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 a 4 años en cargos afines de información, facilitación, promoción y difusión turística y/o cívica

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA EN** **PROMOCIÓN CÍVICA** **CÓDIGO: 500-7**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 94 de ANEXO III

Conocimientos Requeridos:	• Fluidez y relaciones interpersonales. • Ingles – Avanzado (oral y escrito) • Urbanismo

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios.

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Capacidad para Aprender		x		
Productividad		x		
Orientación al Cliente	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **WEB MASTER** **CÓDIGO: 500-8**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 95 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Web Master**	**Código:** 500-8
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta
	• Dirección de Turismo y Promoción Cívica	• Departamento jurídico

Edad:	25 – 35 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Responsable de administrar y mantener los sitios web y aplicaciones móviles de la empresa, además de generar contenidos de diseño gráfico, videos y fotografías según las necesidades de la empresa.

Funciones:	• Realizar diseños gráficos según lo solicite la empresa • Elaborar banners y afiches para eventos • Realizar los diseños requeridos para las redes sociales • Efectuar diseños para la pagina de la empresa y para las publicidades en otros medios digitales • Revisar los diseños (físicos y digitales) de entidades relacionadas con la empresa • Elaborar y revisar mapas de las guías turísticas • Manejar los archivos de videos y spots de la empresa • Elaborar los logotipos e imagen corporativa de la empresa • Desarrollar el manual de marca de la empresa • Distribuir los logotipos, videos y fotografías a diferentes empresas que lo requieran con previa autorización • Organizar la información distribuida en la pagina web • Arreglar daños en la pagina web si fuese necesario • Configurar detalles de la pagina web (URLs, estructura de interfaz) • Manejar la aplicación móvil de la empresa • Realizar videos y fotografías de los eventos; además de realizar la edición y publicación de los mismos • Elaborar oficios para solicitar programas, equipos o software necesarios en la empresa

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **WEB MASTER** **CÓDIGO: 500-8**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 96 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Ingeniería en Multimedia. • Estudios superiores en áreas relevantes al puesto.
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 2 a 3 años en cargos similares. • Experiencia como Web master de organizaciones durante al menos un año o de al menos dos sitios web.

Conocimientos Requeridos*:*	• Diseño grafico • Fotografía • Conocimiento avanzado de diseño gráfico aplicado a páginas web. • Excelente nivel de manejo de Adobe Photoshop, Illustrator, Flash, Dreamweaver; • Conocimiento general de redes sociales, blogs, wikis y herramientas relacionadas (e.g., Facebook, Facebook Connect, Twitter, LinkedIn, Google+, WordPress, Blogger, YouTube, Vimeo, Flickr). • Ingles – Avanzado (oral y escrito) • Conocimiento intermedio de XHTML, HTML5,HTML Dinámico, CSS3, JavaScript, ActionScript, Aspx, Server-Push/Client-Pull, Server-Side Includes

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de tiempo • Manejo bajo presión • Trabajo de campo

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	**x**			
Trabajo Bajo Presión	**x**			
Dinamismo	**x**			
Competencias Especificas				
Capacidad de Planificación y Organización	**x**			
Comunicación	**x**			
Productividad	**x**			
Creatividad	**x**			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **PERIODISTA DIGITAL** **CÓDIGO: 500-9**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 97 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Periodista Digital**	**Código:** 500-9
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica • Web Master	
Supervisa a:		
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Otros periodistas digitales	• Departamento de Promoción Cívica

Edad:	23 a 40 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Promocionar la empresa a través de los medios digitales y redes sociales.

Funciones:	• Monitorear los medios (internet y diarios) y revisar noticias del turismo en Guayaquil y del ecuador que sean relevantes para la empresa • Revisar el contenido de las respuestas, comentarios e interacciones con usuarios • Programar el cronograma semanal de los contenidos que serán subidos a las redes sociales de la empresa • Manejar las redes sociales de la empresa (Facebook, twitter, Instagram y linked) • Promocionar la ciudad y los eventos en medios digitales (en español e ingles) • Responder correos electrónicos y comentarios en redes sociales • Asistir con fotografías y videos en los eventos organizados por la empresa • Subir los contenidos de las guías turísticos a la pagina web y estar pendiente de sus actualizaciones • Coordinar la difusión de los eventos de la empresa en periódicos, revistas, canales de televisión y de radio • Asistir en los eventos con *livetweetting* • Procesar el contenido a subir en la aplicación móvil de la empresa • Asistir a los eventos relevantes con la empresa para su cobertura en redes sociales

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **PERIODISTA DIGITAL** **CÓDIGO: 500-9**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 98 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Periodismo, comunicación, redacción creativa o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 1 a 2 años en cargos similares

Conocimientos Requeridos*:*	• Redacción creativa • Ingles – Avanzado (escrito) • Manejo de redes • Medios Digitales. • Fotografía • Edición de video y sonido

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios. • Disponibilidad de tiempo • Trabajo de campo

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Comunicación	x			
Productividad		x		
Creatividad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **AUXILIAR OPERATIVO DE PROMOCIÓN CÍVICA** **CÓDIGO: 500-10**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 99 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Auxiliar Operativo de Promoción Cívica**	**Código:** 500-10
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Jefatura de Promoción Cívica • Dirección del Buró de convenciones	• N/A

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Apoyar a la dirección de Promoción Cívica y turismo en sus funciones diarias

Funciones:	• Acompañar a Directora de Turismo y Promoción Cívica a los eventos y reuniones que asista • Tomar nota de las reuniones en las que la jefatura inmediata lo solicite • Asistir las necesidades y las operaciones de la Directora de Turismo y Promoción Cívica

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Bachiller
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 1 año en cargos afines.

Conocimientos Requeridos:	• Urbanismo

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Licencia profesional

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad			x	
Capacidad para Aprender		x		
Productividad		x		
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **CHOFER** **CÓDIGO: 500-11**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 101 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Chofer**	**Código:** 500-11
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:		
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Otros choferes	• Todos los departamentos

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Masculino

Objetivo General del Cargo:	Realizar labores de traslado para eventos de la empresa, entrega de oficios, invitaciones, para eventos de la empresa

Funciones:	• Entregar oficios o documentos en diferentes lugares de la ciudad como colegios, FAE, Marina, Policía Nacional, etc. • Retirar artículos en las bodegas de la empresa • Mantener el vehículo en buen estado • Responsable absoluto del vehículo que conduzca en su turno • Llevar a cabo la limpieza del vehículo en la parte interna y externa al iniciar y terminar su turno • Verificar un control del vehículo (llantas, motor y agua) al iniciar y terminar su turno • Comunicar a su superior cualquier novedad del vehículo • Informar novedades de cada recorrido • Estar pendiente del mantenimiento del vehículo (agua, aceite, llantas, revisiones de kilometraje)

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Bachiller
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de dos años mínimo en cargos afines

Conocimientos Requeridos:	• Conocimiento de rutas. • Manejo de logística. • Urbanismo

	• Destreza al volante.

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de Tiempo • Flexibilidad de horarios • Sentido de orientación y dirección • Licencia profesional de conducción • Manipulación y transporte de cajas, cartones y objetos pesados

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Capacidad para Aprender		x		
Responsabilidad		x		
Trabajo en Equipo			x	
Comunicación			x	

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **CONSERJE** **CÓDIGO: 500-12**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 103 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Conserje**	**Código:** 500-12
Reporta a:	• Director de Turismo y Promoción Cívica	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Conserjes • Choferes	• Todos los departamentos

Edad:	25 – 40 años
Sexo:	Masculino

Objetivo General del Cargo:	Mantener el correcto orden y limpieza de las instalaciones

Funciones:	• Controlar el permanente abastecimiento de agua potable para el consumo de los usuarios • Supervisar de manera permanente la llegada y repartición del periódico diariamente • Limpiar las instalaciones de la empresa • Entregar documentación dentro de la ciudad según lo requiera la empresa • Ayudar a los turistas que se acerquen a las instalaciones en busca de direccionamiento a las respectivas áreas • Recibir correspondencia, encargarse del sellado y entrega a destinatario

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Bachiller
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de mínimo 1 año en cargos afines

Conocimientos Requeridos:	• Mantenimiento de instalaciones

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de tiempo • Atención al cliente • Trabajo de campo

	• Manipulación y transporte de cajas, cartones y objetos pesados

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad			x	
Capacidad para Aprender		x		
Productividad		x		
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**	**CÓDIGO: 600-1**
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 105 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Director de Talento Humano y Desarrollo Institucional**	**Código:** 600-1
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Contabilidad • Asesoría Jurídica	• Conserje • Choferes

Edad:	35 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Planificar las necesidades de Recursos Humanos, siendo responsable del reclutamiento y selección del personal. Elaborar las políticas de inducción del nuevo personal. Encargarse de la capacitación del personal. Elaborar el Manual de Remuneraciones y Carreras, y desarrollar entre los empleados el sentido de pertenencia, respeto mutuo, para mantener al personal motivado dentro de un buen clima laboral que reduzca conflictos y aumente la productividad y satisfacción.

Funciones:	• Revisar los valores de la nomina de los empleados • Elaborar los nombramientos y contratos de los usuarios • Efectuar los informes técnicos de los empleados en los casos que se necesiten • Realizar los pagos de planillas del IESS • Mantener el control de los ingresos y salidas de empleados • Registrar las liquidaciones de los empleados • Solicitar los requisitos para la contratación (Declaración juramentada, CV, fotos, cedula, votaciones, certificado de no tener impedimento legal, entre otros) • Archivar carpetas de los usuarios • Coordinar la elaboración de las credenciales de los usuarios • Elaborar reglamentos de la empresa como los de horas extras y de viáticos • Controlar la asistencia y puntualidad • Monitorear las horas extra y los atrasos de los usuarios y realizar el computo para el pago • Verificar actualizaciones en normas del IESS o MDT • Monitorear préstamos, adelantos, permisos y vacaciones • Crear formatos para los procesos requeridos dentro de la empresa

	• Elaborar adendums de los cargos y pagos de los usuarios • Hacer informes técnicos de solicitudes de lo que necesitan los diferentes departamentos de la empresa • Informar a los usuarios de la empresa acerca de los permisos, vacaciones o licencia que haya tomado alguien y dirigirlos a la persona que se quedará encargada • Elaborar certificados de trabajo • Tramitar los procesos de selección de personal • Responsabilizarse del cumplimiento de todas las políticas de RRHH en lo referente a contrataciones, cumplimiento con organismos de control, IESS, etc. • Manejar el Presupuesto de RRHH • Velar por el cumplimiento de las leyes laborales • Verificar el bienestar de todos los colaboradores

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Estudios en Psicología Industrial, Ingeniería en Recursos Humanos, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia Requerida:	• Experiencia especifica de 4 a 5 años en cargos afines.

Conocimientos Requeridos*:*	• Conocimientos de Derecho y Legislación Laboral. • Conocimiento General del Área de RRHH.

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de relaciones interpersonales. • Manejo de utilitarios • Solución de conflictos

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Liderazgo	x			
Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	x			
Comunicación (II)	x			
Orientación al Cliente (II)	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO** **CÓDIGO: 700-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 108 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Director Administrativo Financiero**	**Código:** 700-1
Reporta a:	• Gerente General	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Asesoría Jurídica • Gerencia General • Contabilidad	• N/A

Edad:	30 años en adelante
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Funciones:	• Ejecutar los pagos de las contrataciones externas de la empresa • Gestionar los pagos de servicios básicos de la empresa • Realizar las compras de los suministros de oficina, los tóners y sistemas contables que la empresa requiera • Revisar los datos de las facturas de la empresa • Elaborar las reformas de las partidas en caso de ser necesario • Coordinar las solicitudes, pedidos de certificación, términos de referencia con los contratistas • Efectuar los pagos correspondientes al área de catastro • Manejar las ínfimas cuantías y regularizar los procesos asociados a estas • Subir las ínfimas cuantías al portal de compras publicas • Cambiar los formatos de los oficios en caso de ser necesario • Realizar actas de entrega – recepción • Elaborar certificaciones presupuestarias

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO** **CÓDIGO: 700-1**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 109 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Licenciatura en Administración Financiera, Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o profesional en áreas afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia mínima de 5 años en trabajos similares o actividades relacionadas con el cargo

Conocimientos Requeridos:	• Conocimientos en declaración tributaria

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Experiencia en empresas públicas

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad	x			
Pensamiento Analítico	x			
Productividad (II)	x			
Responsabilidad	x			

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Asistente administrativa financiera**	**Código:** 700-2
Reporta a:	• Director Administrativo Financiero	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Dirección Administrativa Financiera • Dirección de Turismo y Promoción Cívica	• Conserjes • Choferes

Edad:	25 años en adelante
Sexo:	Femenino

Objetivo General del Cargo:	Manejar la agenda de la Dirección Administrativa y Financiera con respecto a los eventos y citas programadas en coordinación con el departamento de Turismo y Promoción Cívica.

Funciones:	• Recibir y hacer llamadas de la jefatura inmediata • Manejar la agenda de la jefatura inmediata • Organizar el archivo de las correspondencias recibidas y de los proyectos llevados a cabo una vez se hayan culminado • Coordinar los salvoconductos de los vehículos de la empresa • Ejecutar del seguimiento de los oficios enviados • Manejar la base de datos de nombres de los invitados a los eventos de la jefatura inmediata, completar las invitaciones con sus respectivos nombres y coordinar la entrega de las mismas • Entregar los suministros de oficina • Llevar a cabo atención a los clientes que se acercan a las instalaciones para agendar citas con la jefatura inmediata • Preparar Kits de las guías de turismo

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ASISTENTE ADMINISTRATIVA** **Y FINANCIERA** **CÓDIGO: 700-2**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
Revisado por: Lcda. Aurora León	**Observaciones:**	
Aprobado por: Lcda. Aurora León		**PAGINA: 111 de ANEXO III**

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Técnico en Administración de empresas o carreras afines
Experiencia Requerida:	Experiencia especifica de 1 a 2 años en cargos afines

Conocimientos Requeridos:	• Inglés – Avanzado (oral y escrito)

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de Utilitarios • Atención al cliente • Relaciones publicas. • Disponibilidad de tiempo

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Orientación al Cliente		x		
Preocupación por el Orden	x			
Comunicación	x			
Productividad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **CONTADOR GENERAL** **CÓDIGO: 700-3**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 112 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Contador General**	**Código:** 700-3
Reporta a:	• Director Administrativo y Financiero	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Asesoría Jurídico • Abogado • Gerencia General	• Todos los departamentos

Edad:	25 a 35 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Manejar los pagos de usuarios y presupuestos de los departamentos de la empresa para minimizar costos y aumentar los ingresos

Funciones:	• Verificarlos datos de las facturas recibidas • Validar las facturas de SRI • Revisar la documentación que recibe para pagos a contratados que cuenten con oficios y certificación de recursos • Realizar comprobantes contables, retenciones de pago y transferencias bancarias • Revisar las planillas del IESS • Elaboración de oficios para la autorización del ingreso de valores al Banco Central • Verificar las acreditaciones y las transferencias de las cuentas de la empresa • Elaborar formatos para ordenes de compras y actas de entrega y recepción • Declarar los impuestos y realizar balances y conciliaciones bancarias • Registrar las pericias que se han entregado para obtener registro de pólizas • Manejar el portal de compras publicas para corroborar los valores que se deben pagar a proveedores • Efectuar las transferencias de los pagos a los proveedores • Elaborar los recibos de los pliegos • Ejecutar giros de las cuentas de los Bancos Pacifico y Central

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **CONTADOR GENERAL** **CÓDIGO: 700-3**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
Revisado por: Lcda. Aurora León	**Observaciones:**	
Aprobado por: Lcda. Aurora León		**PAGINA: 113 de ANEXO III**

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Profesional en el área de Ingeniería Comercial / CPA. • Capacitación en la actualización Tributaria y en el manejo de normas NIIF.
Experiencia Requerida:	• Mínima de 3 años en posiciones similares como contador general • Estructuración de procedimientos contables de acuerdo con las disposiciones jurídicas, tributarias, fiscales vigentes • Operación de sistemas de computo para el procesamiento de la información financiera y toma física de inventarios

Conocimientos Requeridos*:*	• Leyes Tributarias • Manejo de sistemas WINAFIN

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Disponibilidad de Tiempo • Trabajo bajo presión • Manejo de Utilitarios

Competencias

	A 100%	**B** 75%	**C** 50%	**D** 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Pensamiento Analítico	x			
Preocupación por el Orden	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Responsabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA** **ADMINISTRATIVO** **CÓDIGO: 700-4**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 114 de ANEXO III

Descripción General del Cargo

Cargo:	**Especialista Administrativo**	**Código:** 700-4
Reporta a:	• Director Administrativo Financiero •	
Supervisa a:	• N/A	
Coordina con:	Directa:	Indirecta:
	• Abogado • Dirección de Turismo y Promoción Cívica	N/A

Edad:	30 a 40 años
Sexo:	Indistinto

Objetivo General del Cargo:	Encargado de la elaboración y escaneo de actas para ser subidas al portal de compras publicas

Funciones:	• Elaborar las actas (preguntas y declaraciones, apertura de sobres y de calificación) para ser subidas al portal de compras publicas • Verificar el estado de los procesos para el portal como la contratación, calificación, inicio de gestión, actas de delegación y subida al portal • Escanear y elaborar actas de calificación, adjudicación y de posibles reformas • Ser la custodia principal de los bienes comprados por la empresa • Asignar dichos bienes a los usuarios por medio de actas de entrega y recepción según se lo indiquen • Elaborar ordenes de compras de suministros de oficina • Recibir los bienes y suministros de oficina adquiridos y entregarlos a los usuarios. • Realizar un reporte de las guías turísticas existentes en bodega

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA** **ADMINISTRATIVO** **CÓDIGO: 700-4**	
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 115 de ANEXO III

Perfil Requerido

Formación Académica:	• Egresado en Ingeniería Comercial o carreras afines
Experiencia Requerida:	• Experiencia específica de 2 años de en cargos similares

Conocimientos Requeridos*:*	• Experiencia en manejo de portal de compras publicas • Redacción

Consideraciones/ Requerimientos Especiales:	• Manejo de utilitarios

Competencias

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Competencias Cardinales				
Orientación a los Resultados	x			
Trabajo Bajo Presión	x			
Dinamismo	x			
Competencias Especificas				
Alta Adaptabilidad		x		
Capacidad para Aprender		x		
Confiabilidad	x			

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	**DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO** **ESPECIALISTA** **ADMINISTRATIVO**	**CÓDIGO: 700-4**
Elaborado por: Psic. Verónica Gallardo **Revisado por: Lcda. Aurora León** **Aprobado por: Lcda. Aurora León**	**FECHA (aammdd): 150822**	**REVISIÓN No: 1**
	Observaciones:	
		PAGINA: 116 de ANEXO III

Responsabilidad	**x**			

Anexo 4: Proyecto de Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Pública de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil

PROYECTO DE REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL EP.

Que, mediante Ordenanza emitida por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil de fecha 18 de Diciembre del 2014 publicada en la Gaceta Oficial No. 16, se crea la Empresa Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil EP, en calidad de sociedad de derecho público, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, sujeta al ordenamiento jurídico de la República del Ecuador en general, al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas a la Ordenanza que regula la creación de esta Empresa a las normas que expidan los organismos competentes del Estado en el marco del respeto a la autonomía municipal y a la normativa interna que la Empresa expida;

Que, entre las atribuciones del Directorio está la de aprobar, reformar, sustituir y codificar la Reglamentación institucional, así como dictar los Reglamentos que fueran necesarios para el eficaz cumplimiento del objeto de la Empresa y para el buen gobierno y dirección de la Empresa; y,

En uso de sus atribuciones establecidas en el Artículo 11 de la Ordenanza del Concejo Municipal de Guayaquil publicada en la Gaceta Oficial No.16, el 18 de Diciembre del 2014;

RESUELVE

Expedir el siguiente REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TURISMO, PROMOCIÓN CÍVICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE GUAYAQUIL EP.

TÍTULO I

DEL OBJETO, COMPETENCIAS, DEL RÉGIMEN JURÍDICO, DEL FINANCIAMIENTO

Art. 1.- **Del Objeto de la Empresa.-** Hacer de Guayaquil un ícono de desarrollo turístico del Ecuador, destino principal de turistas internos y extranjeros, para lo cual promoverá la realización de actividades y visitas turísticas bajo la marca cívica-turística "Guayaquil es mi Destino", la cual estará basada, esencialmente en las características cívicas y atractivos contenidos, entre otros, en las "Guías oficiales de Guayaquil", impresas y online, que utiliza la indicada marca para promocionar la historia, patrimonio, museos, arte en la calle, naturaleza, gastronomía, entretenimiento, tradiciones etc. Tendrá también por objeto desarrollar el sentido cívico y de pertenencia de los habitantes de Guayaquil hacia su ciudad y el cantón, sin perjuicio de la necesaria unidad nacional.

Art. 2.- **De las competencias de la Empresa.-** Para el cumplimiento del Objeto, la Empresa ejercerá las siguientes competencias:

a) Fomentará la realización de inversiones en el sector;
b) Ejercerá la competencia de rectoría local, planificación, regulación, control, gestión de los servicios, facilidades turísticas y de convenciones del Cantón Guayaquil, de acuerdo a la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, las resoluciones del Directorio y más normas aplicables;
c) Maximizará en la promoción turística de Guayaquil las ventajas de diversa naturaleza con que cuenta la ciudad y el cantón;
d) Promoverá la impresión de material promocional y especializado como libros, mapas, guías y revistas y demás folletería; para cumplir con ese objetivo le compete a la Empresa Pública la elaboración, redacción, corrección, traducción en varios idiomas, diseño, impresión, reproducción contratación del material promocional y de fotografías;
e) Elaborará Guías Oficiales de "Guayaquil es mi Destino", mapas, rutas y toda clase de información turística, impresa o no, que genere la Empresa para promocionar la ciudad con todos sus atractivos turísticos;
f) Realizará la producción de videos, documentales, spots publicitarios, desarrollo de rutas online, tours virtuales, aplicaciones móviles en teléfonos inteligentes y *tablets*, cuñas radiales y toda clase de elementos audiovisuales que puedan ser transmitidos en medios de comunicación, en la página web oficial "Guayaquilesmidestino.com", redes sociales y en los eventos locales, nacionales e internacionales en que participe la Empresa Pública y entidades públicas y privadas que quieran promocionar turísticamente Guayaquil en sus eventos;
g) Podrá contratar campañas publicitarias y planes de medios para promocionar a "Guayaquil es mi Destino" mediante la difusión de documentales, spots publicitarios, cuñas radiales y toda clase de campañas en medios de televisión, radio para transmitirlos en los medios nacionales e internacionales, contratando servicios especializados de promoción digital, análisis de ratings y participando en eventos de impacto masivo, como olimpiadas, campeonatos mundiales, conciertos, etc. También tomará contacto para promocionar la ciudad con empresas especializadas como Google a través de proyectos *Street View y Trekker*;
h) Podrá contratar los estudios para el diagnóstico y el desarrollo del turismo en la ciudad mediante un Plan Estratégico de Marketing y Comercialización Turístico;
i) Organizará y realizará de ser el caso, toda clase de eventos, como festivales, ferias, desfiles, conciertos, congresos y demás actividades cívicas turísticas, que contribuirán a lograr el objetivo principal de hacer de Guayaquil, destino del Ecuador y del Mundo. Eventos que podrán realizarse con la participación del M.I. Municipio de Guayaquil y demás entidades públicas y empresas privadas;
j) Podrá distribuir materiales promocionales y publicitarlos; producir, comercializar mercaderías y artesanías relacionadas con la ciudad y participar en Convenciones, Congresos, Eventos dentro y fuera del país;

k) Podrá realizar investigaciones y estudios de la oferta y demanda turística y la producción de instrumentos de planificación y gestión del sector turístico. Estudios que permitan contar con estadísticas y análisis sobre el perfil de los turistas en la ciudad, inversiones, alojamiento, etc., para evaluar la situación turística de la ciudad con la participación de los establecimientos turísticos para que provean de información que la Empresa Pública requerirá;
l) Creará el Buró de Convenciones y Visitantes de Guayaquil (Departamento o Sección Especializada en Convenciones, Congresos y Eventos), el cual constará en su organigrama, para impulsar y facilitar que el turismo de reuniones se desarrolle en Guayaquil, en función de las óptimas condiciones para explotar su potencialidad como sede o destino de Convenciones, Congresos y Eventos para lo cual la Empresa Pública podrá contratar un estudio integral de diagnóstico e implementación del Buró de Convenciones y Visitantes para promocionar Guayaquil como destino de este importante segmento turístico contemplado en el Plan de Marketing;
m) Realizará talleres para capacitación profesional y de información sobre directos aspectos relacionados con el turismo como: legales, comerciales, de guía, etc.;
n) Manejará el Catastro Turístico de la ciudad, con tecnología de punta que permita actualizarlos constantemente y evaluar el crecimiento del sector turístico de la ciudad, para lo cual podrá contratar consultorías de análisis y estadísticas, asesoramiento para su implementación y desarrollo;
o) Identificará fuentes de cooperación técnica y de financiamiento, nacionales e internacionales; así como gestionará convenios y supervisar la correcta ejecución de los mismos;
p) Actuará institucionalmente en forma coordinada con los órganos municipales relacionados con su competencia, así como con instituciones públicas o privadas pertinentes en aras de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de su objetivo y gestión institucionales;
q) Desarrollará toda la base generadora de información y promoción turística de "Guayaquil es mi Destino" en todos los segmentos incluyendo el de Congresos, Convenciones y Eventos, para lo cual la Empresa proveerá a los turistas de material impreso y digital temático sobre "Guayaquil es mi Destino";
r) Participará, de ser el caso, en Convenciones, Congresos y Eventos nacionales e internacionales para exponer la marca turística "Guayaquil es mi Destino" y promocionar a la ciudad de Guayaquil como destino turístico;
s) Estimulará y promoverá el sentido cívico y de pertenencia de los habitantes de Guayaquil hacia Guayaquil y el cantón.

Art. 3.- **Del Régimen Jurídico.-** La Empresa se regirá por el Derecho Público, y complementariamente por el Derecho Privado. En ningún caso podrá entenderse que la Empresa sustituye el rol del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil) como titular de las competencias que ejecuta la Empresa.

Art. 4.- **Del Financiamiento.-** La Ordenanza de creación de la Empresa en su Artículo 21 determina cuáles son los recursos financieros con que contará la Empresa:

a) Los recursos provenientes de la Tasa por el otorgamiento de la Licencia Única Anual de Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos que establece la "Ordenanza Para el Cobro de la Tasa por el Otorgamiento de la Licencia Anual de Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos" aprobada por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil el 23 de Mayo del 2002 y publicada en el Registro Oficial No. 617 del 12 de julio del 2002. Tasa que seguirá siendo cobrada por la Municipalidad de Guayaquil y transferida oportunamente a la cuenta que habilite la Empresa:
b) Los recursos provenientes de la Tasa de pernoctación;
c) Las asignaciones presupuestarias y desembolsos anuales efectuados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil).
d) Los que provean en forma incondicional personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras.

Título II

DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Art. 5.- **De la MISIÓN.-** Mediante la utilización de la Marca "Guayaquil es mi Destino" la Empresa tiene como MISIÓN:

- Fomentar en los ciudadanos el amor y el orgullo por Guayaquil, mediante la promoción de los valores cívicos y culturales de la Ciudad.
- Fomentar el turismo y las relaciones internacionales para posicionar a Guayaquil como uno de los principales destinos nacionales e internacionales.
- Posicionar a Guayaquil como uno de los mejores destinos para convenciones, ferias, congresos y eventos, a través del Buró de Convenciones y Visitantes.

Art. 6.- **De la VISIÓN.-** La Visión de la Empresa quedó definida en los siguientes términos:

Nos vemos en el 2019 como una Empresa:

- Líder en la promoción del civismo y el desarrollo turístico de la ciudad comprometida con el progreso y el bienestar de la ciudad y su gente.
- Seria, honesta y eficiente que trasciende generando confianza, esperanza y motivación den la comunidad.
- Que cuenta con un Buró de Convenciones y Visitantes consolidado que ha hecho de Guayaquil la ciudad de mayor crecimiento en la Región en la captación de convenciones, ferias, congresos y eventos nacionales e internacionales con la participación del sector privado, público, academia y la sociedad.
- Con un personal profesional, comprometido con la Empresa y su ciudad.
- Con recursos suficientes que permitan la ejecución de sus planes y proyectos.

Art. 7.- **Los Objetivos Estratégicos** son los resultados globales que la Empresa espera alcanzar en el desarrollo y operación de su Misión y Visión los mismos que quedaron definidos en la planificación estratégica:

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS
1	FORTALECER EL CIVISMO DEL GUAYAQUILEÑO MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE SU PASADO GLORIOSO Y DE UN PRESENTE DE PROGRESO EN LIBERTAD.	4. Promoción permanente de los valores cívicos, educativos y culturales. 5. Difusión de los atractivos turísticos de la ciudad 6. Generación de eventos con la participación masiva de la comunidad.	Eventos programados / Eventos Realizados Descargas / Número de visitas Numero de eventos masivos por año	100% Mantener eventos
2	CONVERTIR A GUAYAQUIL EN UN DESTINO GASTRONÓMICO INTERNACIONAL, PARTE DEL CIRCUITO CULINARIO DE LA REGIÓN, QUE PROMUEVE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN DE LA COCINA ECUATORIANA	3. Mediante la feria gastronómica internacional "RAICES",. 4. Liderada por la M.I. Municipalidad de Guayaquil, a través de esta Empresa y en alianza con el Centro de Convenciones, la Academia, el sector privado y la comunidad.	Número de participantes Número de visitantes	Mínimo 50 huecas Al menos 5 chefs internacionales y 10 nacionales 100 mil en el 2019
3	HACER DE GUAYAQUIL UN DESTINO NACIONAL E INTERNACIONAL	3. Fortalecimiento del Buró de Convenciones y Visitantes.	Según ranking de la ICCA	Estar entre los 10 mejores destinos de la región

	DE FERIAS, CONGRESOS, CONVENCIONES, EVENTOS Y VISITANTES	4. Ejecución de un Plan de marketing; Desarrollo de ordenanzas que incentiven la inversión privada, tanto nacional, como internacional.	Tener Plan de Marketing	Ejecutar la Planificación
4	IDENTIFICAR Y DESARROLLAR FUENTES COMPLEMENTARIAS DE INGRESOS.	2. Digitalización de la tasa de turismo; Generación de ocupación hotelera, Fortalecimiento de la tasa de pernoctación.	Locales que han pagado / locales registrados	100% de recaudación
5	GENERAR INFORMACIÓN ESTADÍSTICA PERMANENTE Y CONFIABLE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO TURÍSTICO DE GUAYAQUIL, DE ACUERDO A ESTÁNDARES INTERNACIONALES.	2. Consolidación del Observatorio Turístico, contando con la academia, nacional e internacional.	Contar con indicadores reales de la actividad turística de Guayaquil	Que el observatorio se institucionalice en Guayaquil

Art. 8.- **De los Valores Institucionales.-** Los Valores Institucionales constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la Empresa, que comparten todos los colaboradores ayudándolos a trabajar y asociarse entre ellos. Inspiran la vida

organizacional y ayudan en el vivir diario de la Empresa para que se perciba una "cultura organizacional".

- **Honestidad**. Trabajamos con civismo basados en la verdad, entendiendo que el interés colectivo está sobre el interés individual, que el servicio público es una responsabilidad para lograr el bien común y no un privilegio.
- **Lealtad**. Trabajamos comprometidos con nuestros principios, con nuestra empresa y con nuestra ciudad.
- **Solidaridad**. Trabajamos en equipo, con compañerismo, unidos con mayor fuerza ante la adversidad para cumplir con nuestra Misión.
- **Seriedad.** Trabajamos con profesionalismo y responsabilidad para cumplir con excelencia nuestros compromisos.
- **Innovación**. Trabajamos con creatividad y con visión para anticiparnos al cambio.
- **Alegría.** Disfrutamos de nuestro trabajo con alegría y satisfacción, porque amamos lo que hacemos, y lo hacemos con pasión.

Título III

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A. Del Nivel Directivo

Art. 9.- **Del Directorio.-** Es el máximo órgano de dirección de la Empresa Pública y estará integrado por 5 miembros:

5. Dos delegados del Alcalde de Guayaquil, y uno de ellos será quien lo presidirá;
6. Un delegado del M. I. Concejo Municipal de Guayaquil;
7. El Presidente de la Autoridad Aeroportuaria de Guayaquil; y,
8. El Director Financiero Municipal.

Son atribuciones del Directorio:

- Conocer y aprobar las cuentas, los balances y el informe del Gerente General de la Empresa y de los Auditores;
- Conocer mensualmente el informe periódico de labores del Gerente General;
- Delegar al Gerente General una o más de sus atribuciones, y exigirle su diligente cumplimiento. El órgano delegado informará oportunamente al delegante;
- Resolver sobre la disolución de la Empresa Pública, y todos aquellos asuntos que sean sometidos por el Gerente General para su conocimiento y resolución;
- Designar al Asesor Jurídico de la Empresa, de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil;
- Impulsar la contratación del Auditor Externo, sin perjuicio de las competencias de la Contraloría General del Estado;
- Designar al Vicepresidente del Directorio y al Gerente General, los cuales cumplirán las funciones de control, administración y ejecución que le define la Ordenanza. El Presidente del Directorio será el encargado de dirigir este organismo, y subrogará al Gerente General en caso de ausencia.

- Autorizar la contratación de créditos, constitución de gravámenes, emisión de garantías;
- Aceptar aportes, legados, donaciones y demás actos a título gratuito de benefactores, siempre con beneficio de inventario;
- Dictar los Reglamentos;
- Aprobar en una sola sesión el informe de labores y balances que presente el Gerente General;
- Aprobar el presupuesto de inversiones, ingresos y egresos presentados por el Gerente General;
- Aprobar el Plan de Promoción y Desarrollo Turístico del Cantón;
- Aprobar y Reformar el Reglamento Interno de la Empresa.

Art. 10.- **Del Presidente del Directorio.-** El Presidente tendrá las siguientes atribuciones.

6. Cumplir y hacer cumplir las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes.
7. Convocar y presidir las sesiones del Directorio y autorizar las actas conjuntamente con el Secretario.
8. Presentar la terna remitida por el Alcalde de Guayaquil, de candidatos de entre los cuales el Directorio designará al Gerente General.
9. Hacer uso de su voto dirimente, en cualquier sesión de Directorio.
10. Las demás que establezcan las normas pertinentes vigentes y la ordenanza de creación de la Empresa Pública.

Art. 11.- **Del Gerente General.-** El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública conjuntamente con el Asesor Jurídico, y será el responsable de su administración y control interno.

Son atribuciones y deberes del Gerente General:

21. Impulsar la promoción turística de Guayaquil como destino nacional e internacional, a través de la marca cívica-turística “Guayaquil es mi Destino”. Ejecutar el plan Estratégico de marketing y comercialización, cumpliendo con todos los objetivos principales determinados en la Ordenanza de creación de la Empresa.
22. Actuar con transparencia y diligencia, y administrar los fondos de la Empresa en forma honesta y eficiente, y con suma diligencia y cuidado.
23. Cumplir y hacer cumplir el Derecho Público aplicable a esta Empresa, la Ordenanza de creación de la Empresa, las resoluciones del Directorio y en general la normativa jurídica aplicable a la Empresa Pública.
24. Aplicar las políticas institucionales definidas por el Directorio.
25. Controlar los costos, la eficiencia y eficacia de la operación de la Empresa e informar permanentemente al Directorio sobre los mismos.
26. Efectuar o contratar los análisis y evaluaciones acerca del desempeño de la Empresa y tomar las medidas preventivas y correctivas razonablemente necesarias para la mejora o mantenimiento de los estándares del servicio de responsabilidad de la Empresa.

27. Supervisar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica y los servicios de la Empresa y tomar las medidas razonablemente necesarias para su óptimo mantenimiento y el funcionamiento eficaz de los servicios de la Empresa para poder cumplir los mejores estándares de calidad posibles.
28. Controlar la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación y tomar las acciones preventivas y correctivas que fueran razonablemente necesarias para ello; así como controlar la vigilancia, seguridad, mantenimiento e higiene de las instalaciones donde se presten los servicios de competencia de la Empresa.
29. Optimizar en forma permanente los sistemas informáticos y su utilización como soportes a las tareas de las distintas áreas de la Empresa.
30. Difundir las características específicas de los servicios a los usuarios de la Empresa.
31. Sistematizar la información relativa a reclamos y sugerencias de los usuarios de la Empresa.
32. Presentar para aprobación del Directorio el presupuesto anual de ingresos y egresos, sus reformas, y ajustes.
33. Designar las comisiones que fueran necesarias para cumplimiento del objeto de la Empresa.
34. Asistir a las reuniones del Directorio, con voz, pero sin derecho a voto; y cumplir las funciones de Secretario de dicho órgano.
35. Llevar y suscribir la correspondencia oficial de la Empresa.
36. Certificar los documentos de la Empresa.
37. Celebrar conjuntamente con el Asesor Jurídico, los actos y contratos a nombre de la Empresa que fueran necesarios para el cumplimiento eficaz del objeto de la misma.
38. Contratar al personal y a los profesionales indispensables para la eficaz operación de la Empresa. Definir las funciones y pactar las remuneraciones u honorarios. La Empresa tendrá la estructura orgánica que defina el respectivo Reglamento Orgánico Funcional aprobado por el Directorio, sobre la base de la propuesta que al efecto plantee el Gerente General.
39. Será competente para realizar todas aquellas acciones y gestiones, así como para adoptar todas las medidas y resoluciones que considere razonablemente necesarias para el eficiente y eficaz cumplimiento del objeto de la Empresa. Cumplirá todas aquellas acciones compatibles con la naturaleza y fines de su calidad de administrador, y de la misión u objeto de la Empresa.
40. Las demás que le determine o delegue el Directorio.

B. Nivel Asesor/Control

Art. 12.- **Del Comité Asesor de Turismo, Convenciones, Congresos y Eventos.-** El Directorio contará con un Comité Asesor de Turismo, Convenciones, Congresos y Eventos que actuará como coordinador del Buró de Convenciones y Visitantes.

Estará integrado por:

10. El Presidente de la Cámara de Turismo de Guayaquil.
11. Un representante de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

12. Dos representantes de la Asociación de Hoteles de Guayaquil (AHOTEGU); uno por hoteles de lujo y uno por hoteles de primera.
13. Un representante de los operadores de Turismo de la ciudad de Guayaquil
14. Un delegado de la Asociación de Representantes de las Líneas Ecuatorianas Aéreas en el Ecuador (ARLAE).
15. Un representante de los Centros de Convenciones de Guayaquil.
16. Un representante por las Universidades que tengan Facultad de Turismo y Hotelería en el cantón Guayaquil.
17. Un representante por las Universidades e Institutos Superiores Técnicos que tengan Escuela de Gastronomía, en el cantón Guayaquil.
18. Un delegado del Ministerio de Turismo.

Art. 13.- **Del Asesor Jurídico.-** Será designado de una terna enviada por el Alcalde de Guayaquil y durará dos años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelegido. Ejercerá conjuntamente con el Gerente General la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa.

Art. 14.- **Del Auditor Interno.-** El Auditor Interno será nombrado de acuerdo con la Ley de la materia.

Son atribuciones y deberes fundamentales del Auditor Interno, sin perjuicio de lo establecido en la legislación aplicable y particularmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

8. Efectuar el análisis y revisión de los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión de la Empresa y opinar sobre el cumplimiento efectivo de las normas que le fueren aplicables y exigibles en tales ámbitos.
9. Efectuar la comparación y evaluación de lo efectivamente realizado, en cuanto a los aspectos antes citados, con lo proyectado y lo establecido en la Ordenanza de creación de la Empresa, en el plan bianual del Gerente General, y demás normas jurídicas y de auditoría aplicables y exigibles.
10. Evaluar permanentemente la gestión operativa de la Empresa, sin que esto implique interferencia en la administración de la misma.
11. Elevar al Directorio las observaciones y recomendaciones que surjan del análisis y evaluación periódicos realizados.
12. Fiscalizar el cumplimiento de las políticas institucionales de las resoluciones del Directorio.
13. Revisar mensualmente las cuentas y el Balance de la Empresa e informar con la misma periodicidad al Directorio sobre los mismos.
14. Informar anualmente al Directorio sobre la veracidad de los balances y cuentas de la Empresa y sobre el cumplimiento de la Ordenanza de creación de la Empresa y sus reformas si las hubiera, de los planes, programas, resoluciones y políticas definidas por el Directorio.

Art. 15.- **Del Auditor Externo.-** La Empresa deberá contratar una firma de auditoría legalmente constituida en el Ecuador, de acuerdo con los mecanismos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Será contratada por el

Directorio por un período de dos años, pudiendo preverse en el correspondiente contrato una renovación de hasta un año. El informe anual del Auditor Externo, sobre la estructura, contenido y veracidad de los Estados Financieros, será conocido por el Directorio en la misma sesión en que conozca el informe anual del Gerente General. En su gestión coordinará acciones con los órganos de la Empresa y los que fueren pertinentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil)

C. Nivel Operativo/Técnico/Gestión

Art. 16.- **El Director del Buró de Congresos, Convenciones y Eventos.-** Deberá interactuar con mercados de turismo de negocios para la realización de eventos, congresos, convenciones en Guayaquil, para lo cual debe mantener actualizada la información de capacidades, dimensiones y servicios que ofrecen los venues de la ciudad de Guayaquil para MICE's (Meetings, Incentives, Conventions & Events). Supervisar la calidad de los servicios que brindan las empresas del sector turístico de la ciudad de Guayaquil. Mantener la afiliación y la relación al ICCA (International Conventions & Congress Association) para aprovechar los recursos ofrecidos para el óptimo desarrollo del Buró. Establecer relaciones con miembros pares en ciudades con similares funciones en la Región. Participar en ferias, eventos, festivales y capacitaciones para promocionar la ciudad como un destino de negocios.

Art 17.- **Director de Turismo y Promoción Cívica.-** Promoción Cívica.- Se encarga de la ejecución de los eventos de la ciudad, para lo cual mantiene contactos con los colegios, escuelas, comunidades, comités barriales a fin de que participen en los diferentes actos que se programan por parte de la Empresa. Realiza la coordinación y el seguimiento con las diferentes Direcciones de la Municipalidad de Guayaquil para la colaboración y ejecución de los eventos de la ciudad planificados por la Empresa.

Turismo.- Se encarga conjuntamente con la Presidencia y la Gerencia General de elaborar los Planes y Presupuestos que posicionen a Guayaquil como destino preferido para el turismo nacional e internacional de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico de la Empresa para el período 2015-2019.

D. Nivel de Apoyo

Art. 18**.- La Dirección Administrativa y Financiera.-** Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y materiales utilizados para el cumplimiento de las metas de la Empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registro contable; que se realiza para el logro de los objetivos de la Empresa.

Art. 19.- **La Dirección de Recursos Humanos.-** Planificar las necesidades de recursos humanos, siendo responsable del reclutamiento y selección del personal. Elaborar las políticas de inducción del nuevo personal. Encargarse de la capacitación del personal.

Elaborar el Manual de Remuneraciones y Carreras, y desarrollar entre los empleados, el sentido de pertenencia, respeto mutuo, para mantener al personal motivado dentro de un buen clima laboral que reduzca conflictos y aumente la productividad y satisfacción.

Art. 20.- **Dirección de Tecnología.-** Promover, coordinar, y colaborar en la articulación y óptimo funcionamiento de las tecnologías de información de la Empresa y sus procesos permanentes de captura, diseño, validación, selección, procesamiento, conservación, aseguramiento y comunicación de la información, a partir de las demandas y necesidades de los usuarios del sistema, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

La presente Resolución una vez aprobada mediante Ordenanza Municipal será publicada en la Gaceta Oficial.

Guayaquil…….. del 2015.

Anexo 5: Diccionario de Competencias

1. Competencias Cardinales

Competencia	**1.1. Dinamismo**
Definición	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
	B **75%**	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
	C 50%	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
	D 25%	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

Competencia	**1.2. Orientación a los Resultados**
Definición	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** **100%**	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
	B **75%**	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios del negocio. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
	C **50%**	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

	D 25%	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Competencia	**1.3. Orientación a los Resultados (II)**
Definición	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
	B **75%**	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
	C 50%	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	D 25%	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Competencia	**1.4. Trabajo Bajo Presión**
Definición	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	B **75%**	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	C 50%	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	D 25%	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

2. Niveles Iniciales e Intermedios

Competencia	**2.1. Alta Adaptabilidad**
Definición	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
	B **75%**	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
	C 50%	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior
	D 25%	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Competencia	**2.2. Capacidad para Aprender**
Definición	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
	B **75%**	Tiene muy buena capacidad para aprender. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
	C 50%	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
	D 25%	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Competencia	**2.3. Capacidad de Planificación y de Organización**
Definición	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
	B **75%**	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
	C 50%	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	D 25%	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Competencia	**2.4. Creatividad**
Definición	Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y /o los resultados de la actividad.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Desarrollar ideas innovadoras adelantándose a los problemas y/o necesidades de los clientes. Presentar propuestas nuevas que añadan valor a lo establecido o sean eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.
	B **75%**	Introducir novedades singulares que no se han aplicado anteriormente para mejorar los resultados de la empresa. Informarse y buscar respuestas novedosas en otros ámbitos. Poder ser requerido por otros para la búsqueda de nuevas soluciones.
	C 50%	Mejorar el rendimiento haciendo algo nuevo o diferente que antes no ha hecho. Indagar en los problemas y situaciones para proponer otras soluciones alternativas. Aportar ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.
	D 25%	Llevar a cabo nuevas acciones en su puesto (ideadas por otros) que mejoran el rendimiento. Sentirse cómodo trabajando en situaciones novedosas. Manifestar interés por conocer nuevas soluciones o enfoques a un problema.

Competencia	**2.5. Comunicación**
Definición	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Comprende y comunica temas complejos con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
	B **75%**	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
	C 50%	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

	D 25%	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Competencia	**2.6. Confiabilidad**
Definición	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
	B **75%**	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
	C **50%**	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
	D 25%	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Competencia	**2.7. Dirección de Equipos de Trabajo**
Definición	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
	B **75%**	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

	C 50%	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
	D 25%	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Competencia	**2.8. Iniciativa**
Definición	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
	B **75%**	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
	C 50%	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
	D 25%	Ejecuta órdenes bajo supervisión. Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Competencia	**2.9. Impacto e influencia.**
Definición	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
	B **75%**	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
	C 50%	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
	D 25%	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

Competencia	**2.10. Liderazgo**
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
	B **75%**	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
	C 50%	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
	D 25%	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Competencia	2.11. Manejo de Relaciones de Negocios
Definición	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en al comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.
	B **75%**	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.
	C 50%	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
	D 25%	Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

Competencia	2.12. Negociación
Definición	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** **100%**	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
	B **75%**	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
	C **50%**	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
	D 25%	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

Competencia	2.13. Orientación al Cliente
Definición	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas.
	B **75%**	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
	C 50%	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
	D 25%	Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

Competencia	2.14. Orientación al Cliente (II)
Definición	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
	B **75%**	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
	C 50%	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
	D 25%	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

Competencia	2.15. Pensamiento Analítico
Definición	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	B **75%**	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	C 50%	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
	D 25%	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Competencia	2.16. Productividad
Definición	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** **100%**	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
	B **75%**	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
	C **50%**	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
	D 25%	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Competencia	2.17. Productividad (II)
Definición	Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A 100%**	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
	B 75%	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
	C 50%	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
	D 25%	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Competencia	2.18. Preocupación por el orden
Definición	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A 100%**	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
	B 75%	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
	C 50%	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

	D 25%	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

Competencia	**2.19. Responsabilidad**
Definición	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
	B **75%**	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	C 50%	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
	D 25%	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Competencia	**2.20. Trabajo en Equipo**
Definición	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
	B **75%**	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
	C 50%	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

	D 25%	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Competencia	**2.21. Trabajo en Equipo (II)**
Definición	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A 100%**	La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
	B 75%	Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos.
	C 50%	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
	D 25%	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

3. Niveles Ejecutivos

Competencia	**3.1. Comunicación (II)**
Definición	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Comprende y comunica temas complejos con claridad y precisión Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
	B **75%**	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
	C 50%	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
	D 25%	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Competencia	**3.2. Conocimiento de la Industria y del Mercado**
Definición	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
	A 100%	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.
	B **75%**	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
	C 50%	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
	D 25%	Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

Competencia	3.3. Construcción de Relaciones de Negocios
Definición	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A 100%**	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
	B 75%	Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
	C 50%	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.
	D 25%	Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

Competencia	3.4. Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos
Definición	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A 100%**	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
	B 75%	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
	C 50%	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
	D 25%	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo

Competencia	3.5. Desarrollo del Equipo
Definición	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
	B **75%**	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
	C 50%	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
	D 25%	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Competencia	3.6. Empoderamiento
Definición	Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
	B **75%**	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
	C 50%	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

	D 25%	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Competencia	**3.7. Liderazgo (II)**
Definición	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.
	B **75%**	Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.
	C 50%	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
	D 25%	Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

Competencia	**3.8. Orientación al Cliente (III)**
Definición	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
	B **75%**	Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
	C 50%	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.
	D 25%	Promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Competencia	**3.9. Pensamiento Estratégico**
Definición	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio
	B **75%**	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.
	C 50%	Puede adecuarse a los cambios del entorno
	D 25%	Escasa percepción de los cambios del entorno

Competencia	**3.10. Trabajo en Equipo (III)**
Definición	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

		DEFINICIÓN DEL NIVEL
Capacidad Requerida	**A** 100%	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario
	B **75%**	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
	C 50%	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
	D 25%	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.