



PLAN ESTRATÉGICO DEL CÍRCULO MILITAR

Antecedentes:

Introducción

En el devenir actual de todas las organizaciones, se considera que la planificación es la herramienta fundamental para guiar y llevarla hacia su visión empresarial, determinando en un horizonte temporal faseado, los logros y objetivos que debe alcanzar, fundamentado este cumplimiento en correlaciones presupuestarias que den sustentabilidad y sostenibilidad a la organización. Es por ello que, al margen de los períodos directivos y gerenciales, la planificación estratégica se convierte en el documento que orienta el rumbo de la institución.

El Círculo Militar, durante su vida institucional ha logrado consolidar una serie de objetivos, los que han permitido cumplir los fines institucionales. A lo largo de estos años se han realizado esfuerzos de planificación que intentaron orientar el accionar del Círculo Militar, sin embargo, de lo que se tiene información, no se tienen registros de evaluaciones, ni a determinar el cumplimiento de lo planificado.

El Directorio del período 2017-2019 elaboró una Planificación Estratégica con un horizonte temporal de cuatro años, que lastimosamente no se ha podido ejecutar por una falta de operacionalización de los objetivos propuestos en planes de acción o proyectos.

Del documento en mención, es importante reproducir la reseña histórica y el marco legal de la institución, por lo que se la incluye textualmente:

“RESEÑA HISTÓRICA

Las Fuerzas Armadas del Ecuador tienen su origen en los pueblos ancestrales, sus socios se forjan en la guerra de la independencia y la institución se fortalece con la fundación de la República. El militar ha estado y está presente a lo largo de toda nuestra historia como patria; constituyen el férreo cimiento que cohesiona al pueblo y lo vertebral, infundiéndole disciplina, recio carácter y sentido de Patria. Derivan su poder en la fortaleza espiritual de sus socios, donde prevalecen sobre las fuerzas materiales sus valores morales como la disciplina, el sentimiento del deber, la lealtad, el sentido del honor, el coraje para defender las buenas causas, el respeto y acatamiento de la ley y de la autoridad, el sentimiento de compañerismo y el espíritu de cuerpo, la voluntad de vencer las dificultades y dominar los obstáculos, la abnegación y el sentimiento de



sacrificio, consustanciales a la milicia, los vivimos hoy por hoy intensamente en el Círculo Militar del cual todos somos parte.

En los albores de 1900, según relatos históricos, aparecen las primeras noticias sobre la necesidad de crear un “Centro Militar”, como un organismo que engrandezca a la institución y otorgue seguridad al país. La idea fue concebida para que el soldado tenga un lugar de agradable reunión y se convierta en un punto de cita para deliberaciones y en un espacio cómodo para la discusión. El anhelo se traduce en contar con un sitio donde se darían importantes conferencias y acudirían los jefes y oficiales que tuviesen entre sus ideales, conseguir el adelanto inicialmente del Ejército, siendo por supuesto que a través de las cuotas de quienes se interesaban en participar de tal cruzada, se cubrirían todos los gastos que demandase la creación de la Organización.

A su primer Directorio, debemos el que se haya dado inicio a la vida de esta magnífica Corporación, con la idea de permitir el desenvolvimiento, desarrollo y progreso de los oficiales de las Fuerzas Armadas en servicio activo y pasivo, manteniendo las tradiciones militares que dejaron nuestros ancestros, quienes lucharon por mantenerlas intactas y no dejarlas morir en el tiempo, constituyéndose en el legado que hoy por hoy tenemos la obligación de salvaguardar íntegramente.

La creación y desarrollo del Círculo Militar, se ha constituido en un acierto de sus gestores, que con gran visión y sabiduría han hecho que la Corporación perdure en el tiempo, la Organización, mantiene un noble compromiso con el desarrollo del país, a través de sus socios oficiales de las tres Ramas de las Fuerza Armadas, en servicio activo quienes son parte importante junto al servicio pasivo en la razón y ser del Círculo Militar.

Actualmente el Círculo Militar es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, orientada exclusivamente a los fines para los que fue creada, pero con una visión integral y moderna de trabajo, que procura ofrecer a sus asociados servicios de la más alta calidad, en un ambiente confortable, propiciando de esa manera la integración de la familia militar y contribuir a una mejor calidad de vida de los oficiales en servicio activo y pasivo y de sus familias.

Para conseguir ese objetivo, las instalaciones del Círculo en Quito, Guayaquil y Cuenca cuentan con modernas instalaciones de primera categoría, en las cuales los asociados pueden desarrollar actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas. A ello se suman las instalaciones para eventos sociales y culturales que se encuentran entre las mejores del país.



MARCO LEGAL

- a.-** Constitución de la República del Ecuador
- b.-** Legislación aplicable
- c.-** Estatuto del Círculo Militar
- d.-** Reglamento General al Estatuto del Círculo Militar
- e.-** Reglamento Interno del Círculo Militar

La vida jurídica del Círculo Militar, se tiene conocimiento que se origina con la publicación del Registro Oficial Nro. 1063 del sábado 15 de abril de 1905, en la presidencia del General Leónidas Plaza, en el que se establecen los estatutos del Club Militar, cuyo objeto lo determina como centro social, compuesto de generales, jefes y oficiales que voluntariamente ingresen a él, previas las formalidades respectivas.

Para plasmar la idea de instituir un organismo que aglutine a los oficiales en servicio activo y pasivo, se reúnen en Quito el 19 de noviembre de 1916, prestigiosos jefes del alto mando del Ejército y deciden concretar la creación del Círculo Militar

Se conforma una comisión que acude al Palacio de Carondelet a pedir autorización al Dr. Alfredo Baquerizo Moreno, Presidente de la República, quien los ha recibido con agrado, felicitando su empeño y dando el visto bueno para su creación.

El directorio que da inicio a la vida de esta querida Corporación se posesiona y comienza a laborar oficialmente desde el 16 de diciembre de 1916.

Conociéndose que el día 5 de mayo de 1917, se aprueba el reglamento para su funcionamiento, el mismo que durante sus 100 años de existencia ha venido sufriendo diversas modificaciones respondiendo a la necesidad de actualizar sus normas conforme el desarrollo de la sociedad.

Actualmente la vida jurídica de la Corporación Círculo Militar tiene su base legal en la Constitución de la República del Ecuador que consagra como un derecho de libertad en el que se reconoce y garantiza a las personas el “derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria”. (Art. 66 numeral 13), en las disposiciones del Título III del libro I, de la Codificación del Código Civil, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 46 de junio 24 de 2005, en el Estatuto que fue aprobado por el Ministerio del Trabajo mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-00973-2016 del 28 de octubre del año 2016 en el que textualmente consta en su Art. 1 que “El Círculo Militar es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, apolítica, se rige conforme a las disposiciones del Título XXX, del Libro I, de la Codificación del Código Civil publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 46 de junio 24 de 2005” y en su Art. 3 que señala: “El Círculo Militar



tiene como finalidad: Integrar a los oficiales socios de las Fuerzas Armadas en servicio activo, pasivo y a sus familiares, para mantener y estrechar los lazos de amistad, solidaridad y espíritu de cuerpo”, siendo además, parte de su ordenamiento legal, el Reglamento General al Estatuto, el Reglamento Interno y otras normas y regulaciones de carácter estatal e interno que la rigen en sus partes inherentes.”

Con respecto al marco legal, es necesario acotar que se debe recalcar en la vigencia del Decreto Presidencial No. 193, que rige y norma a las organizaciones, por lo que se hace necesario e indispensable que toda acción actual o futura debe estar encuadrada en esa normativa y cualquier otra que sea pertinente.

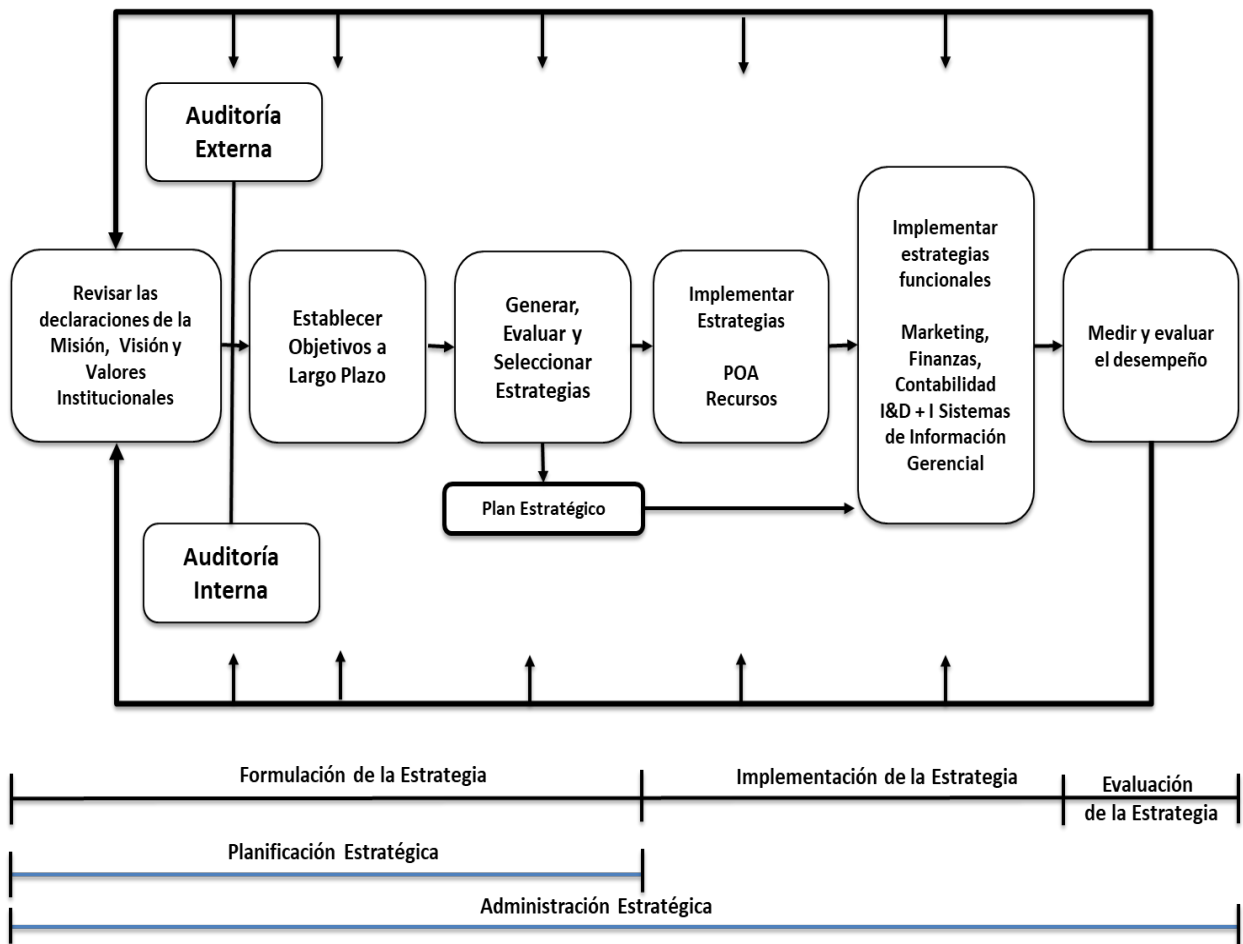
Como parte fundamental de la Planificación Estratégica Institucional (PEI), se analizó del Plan Estratégico 2017-2019 la misión, visión y valores. Del análisis realizado, se consideró las concepciones y fundamentos, lo que sirvió para la reformulación de los tres temas especificados.

La Directiva actual considera que es de trascendental importancia el disponer una Planificación Estratégica actualizada y completa, en la que se detallen los proyectos debidamente presupuestados que permitan al Círculo Militar avanzar ordenadamente y evitando, en lo posible, hechos o situaciones que puedan comprometer recursos por falta de una visión a futuro. Es por ello que, considerando la planificación estratégica anterior y las necesarias apremiantes e importantes, pretende, a través de la Planificación Estratégica 2019-2017, establecer el camino a seguir, debiendo aclarar que, esta planificación se debe convertir en un documento perfectible y modificable de acuerdo con las coyunturas y situaciones que se presenten, pero que deberán ser consultadas a la Asamblea General para su modificación.

METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

Con la finalidad de enmarcar y seguir una sola línea de acción para el proceso de planificación, se escogió un modelo de administración estratégica, por lo que, apoyados en el trabajo de Fred David, el modelo para el Diseño y Reformulación del Plan de Estratégico Institucional se elabora el PEI sustentado en tres Fases, conforme se esquematizan en el gráfico que a continuación se detalla. Estas Fases son:

- Formulación de la Estrategia;
- Implementación de la Estrategia; y,
- Evaluación de la Estrategia



De lo expuesto, se concluye que el Plan Estratégico Institucional del Círculo Militar, a responsabilidad del Nivel Directivo, finaliza con la “Formulación de la Estrategia”, debiendo en los niveles Ejecutivo y Operativo su implementación y ejecución, y a los organismos competentes, su evaluación continua.

Ira Fase: Formulación de la Estrategia: Revisión de las declaraciones de la Misión, Visión y Valores Institucionales.

Misión:

La misión establecida en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 reza de la siguiente forma:

“Ofrecer a nuestros socios servicios de calidad, manteniendo un compromiso permanente con su bienestar e integrando los lazos de amistad.” Considerando esta formulación, y sin variar en su esencia, se considera reformularla con una pretensión más objetiva, que se orienta a la acción y operación de las sucursales, quedando de esta manera:



Brindar servicios de recreación participativos en ambientes de camaradería y amistad, con cobertura nacional, con la finalidad de satisfacer las aspiraciones de la familia militar, en los ámbitos sociales, deportivos y culturales.

Visión 2027

De igual manera, se revisó la visión planteada:

“Durante los próximos cuatro años, ser una corporación de calidad a nivel nacional e internacional, alcanzando estándares de satisfacción para sus socios con un equipo de profesionales altamente competentes, trato personalizado e infraestructura renovada que coadyuven al fortalecimiento de los lazos de amistad, confraternidad y solidaridad.

La Visión en esta Planificación se reformuló la visión de la institución, alargando el horizonte temporal a 7 años y simplificándola de la siguiente manera:

Ser una institución reconocida por la familia militar en el área de recreación, por su calidez, calidad y cobertura nacional.

Valores Institucionales

Concordante con muchos de los Valores Institucionales constantes en la Planificación Estratégica Institucional 2017-2019, se establecieron los siguientes valores como los que deben regir los destinos de la institución:

- **Honestidad:** Entendida como la transparencia y confiabilidad en todos los actos, así como también, la integridad en el cuidado de los recursos del Círculo Militar.
- **Respeto:** Consideración igualitaria a todas las personas, sin importar su condición social, económica, ni su inclinación sexual, religiosa o etnia. El respeto deberá ser recíproco para todos los socios, sus dependientes, los invitados, funcionarios y empleados, demostrando, ante todo, la cultura, educación y don de gentes.
- **Responsabilidad Social:** Entendida como la obligación y exigencia para con el entorno y los seres vivos, evitando dañar o contaminar este planeta; demostrando preocupación por un beneficio social para con la sociedad militar y general.
- **Compromiso:** Este valor implica la voluntad y deseo ferviente del socio, funcionarios y empleados; demandando y otorgando el mayor esfuerzo en el cumplimiento de las normas en beneficio de la institución.
- **Espíritu de Servicio:** Comprendido como la actitud y empeño para desarrollar acciones para brindar bienestar en todos los niveles, lo que se denotará en atención



de calidad y calidez, siempre pensando en la satisfacción al socio, sus dependientes e invitados.

- **Solidaridad:** Entendida como el sentimiento y actitud de ayuda y de apoyo para con el socio y sus dependientes ante situaciones de necesidad, así como de desarrollo personal, profesional, social, económico, y otros, condición que deberá ser recíproca con la Institución.

Diagnóstico Institucional

Como una especie de subfase dentro del modelo propuesto, lo subsecuente es realizar la auditoría externa e interna de la organización, para lo cual se emplean diferentes herramientas para la recopilación de ideas y criterios, escogiendo la concepción matricial para este efecto.

Para tener una clara situación del Círculo Militar es necesario hacer un diagnóstico que permita establecer los positivos y negativos del Círculo Militar, así como las posibles influencias en su accionar. Para ello, se considera que el método FODA, basado en la información disponible y en ciertos supuestos permite llegar a determinar la situación actual de la institución, tanto desde una visión externa, analizando las oportunidades y amenazas que influenciarían positiva o negativamente, para luego, establecer las debilidades y fortalezas internas, con el propósito de corregir las primeras y de potencializar las segundas, todo ello a través de estrategias que permitan llegar a objetivos en el mediano y largo plazo.

Del análisis FODA, se pueden obtener unas cuantas conclusiones desde la cosmovisión externa, pudiendo decirse que de las oportunidades y amenazas determinadas, la gran mayoría están orientadas al cumplimiento cabal de las normativas exigidas por el Estado ecuatoriano, mientras que desde la visión interna, existen serias amenazas que deben ser atacadas de inmediato, y que tienen que ver con la parte jurídica, económica, laboral, organizativa y operativa, siendo de las más importantes, la centralización y gestión administrativa de las tres sucursales y la proyección económica del Círculo Militar. Sin embargo, del mismo análisis se puede definir que la institución tiene muchas fortalezas, que generalmente están orientadas al liderazgo y al espíritu de solidaridad y trabajo de directivos, funcionarios y empleados.

El diagnóstico que se obtuvo del Círculo Militar se lo elaboró con la utilización de las matrices “Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM”, que permitió establecer una auditoría externa y determinar el diagnóstico del entorno, y la matriz “Perfil de Capacidad Interna – PCI”, la que permitió hacer una auditoría interna y establecer el diagnóstico organizacional. Estas matrices constituyen el Anexo “A” del presente documento.



Establecimiento de los Objetivos y Estrategias del Círculo Militar

Establecido el diagnóstico institucional, y sobre la base del impacto de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, se definieron los objetivos estratégicos a alcanzar en un horizonte temporal de 7 años, considerando este tiempo prudente para el cumplimiento de todos los objetivos. Es indispensable acotar, que los organismos pertinentes deberán actualizar, reformular o generar objetivos a alcanzar, situación que hace que este documento de planificación no es rígido, sino más bien busca la flexibilidad, sin por esto mencionar que todos los cambios y/o modificaciones, deberán ser aprobadas por la Asamblea General.

A continuación se detallan los objetivos establecidos:

1. Diseñar e implementar una **estructura organizacional** dinámica que permita la eficacia y eficiencia administrativa en procura de excelencia en el servicio.
 - 1.1. Evaluar la estructura organizacional actual del Círculo Militar
 - 1.2. Diseño y aprobación de la Estructura Organizacional
 - 1.3. Implementación de la Estructura Organizacional

2. Elaborar e implementar una **planificación integral de seguridad** (componente informático, bienes muebles e inmuebles, personal) que asegure el desarrollo normal de las actividades institucionales.
 - 2.1. Diagnóstico de la situación actual
 - 2.2. Determinación los niveles de riesgo
 - 2.3. Diseño de un Plan de seguridad
 - 2.4. Implementación del plan.

3. Fortalecer la interacción con los miembros del Círculo Militar, desarrollando un **sistema comunicacional** que optimice el uso de los medios tecnológicos y redes sociales existentes en el mercado.
 - 3.1. Crear un organismo para atención a los socios, invitados y dependientes
 - 3.2. Actualizar la base de datos
 - 3.3. Desarrollar el sistema comunicacional
 - 3.4. Diseñar el Manual de Imagen Corporativa
 - 3.5. Evaluación y seguimiento

4. Implementar un **sistema integrado de gestión (ERP)** con el uso intensivo y extensivo de medios tecnológicos que permita una integración entre los niveles gerenciales y operativos (Sucursales).
 - 4.1. Diagnóstico de la situación actual
 - 4.2. Actualización de base de datos financiera
 - 4.3. Implementación de módulos complementarios



- 4.4. Evaluación de la Operación
5. Establecer **alianzas estratégicas** con empresas de bienes y servicios que brinden satisfacción a los socios del Círculo Militar, en pos de la consecución de los fines y objetivos de la organización.
 - 5.1. Determinar la pertinencia de los convenios y alianzas existentes
 - 5.2. Establecer las necesidades de convenios y/o alianzas en beneficio de los socios y Círculo Militar
 - 5.3. Concretar nuevos convenios y/o alianzas con organizaciones
 - 5.4. Difusión a los socios de los beneficios de los convenios y/o alianzas.
 - 5.5. Seguimiento y control de los convenios y/o alianzas estratégicas
6. Actualizar e implementar la **Planificación Estratégica** del Círculo Militar, que oriente la toma de decisiones en forma oportuna, y que permita una evaluación y control objetivo y sistémico, fundamentada en una legislación externa e interna actualizada.
 - 6.1. Revisión y actualización de base legal interna: Estatuto y reglamentos
 - 6.2. Revisión de la planificación estratégica anterior y Reformulación del PEI
 - 6.3. Implementación del PEI del Círculo Militar
 - 6.4. Seguimiento y control
7. Incrementar y/o fortalecer los **servicios existentes**, considerando las necesidades de los socios y particularizándolos en las sucursales.
 - 7.1. Diagnóstico de la situación actual en cada sucursal
 - 7.2. Priorización de necesidades en cada sucursal
 - 7.3. Implementación o mejora de los servicios recreacionales, deportivos, habitacionales, sociales y culturales
 - 7.4. Difusión a los socios, dependientes e invitados de los servicios mejorados o incrementados
 - 7.5. Seguimiento y control de funcionamiento de los servicios
8. Crear **identidad y pertenencia** recíproca entre el socio y el Círculo Militar, generando un vínculo cercano y cerrado a través de una atención personalizada a sus socios, dependientes e invitados.
 - 8.1. Generar una campaña comunicacional
 - 8.2. Campaña de fidelización para atraer nuevos socios y mantener los existentes.
 - 8.3. Establecer alianzas estratégicas que den servicios a los socios con cobertura nacional.
 - 8.4. Estratificar los servicios a socios y dependientes, satisfaciendo sus necesarias recreacionales



9. Mantener o incrementar la **infraestructura física de las sucursales** del Círculo Militar en óptimas condiciones, considerando conceptos de eficiencia energética, ambiental y de seguridad.
 - 9.1. Determinar el estado actual de la infraestructura existente
 - 9.2. Adquisición y/o legalización de la infraestructura física del Círculo Militar
 - 9.3. Priorizar las necesidades y generar planes de mantenimiento y proyectos de construcción
 - 9.4. Implementar proyectos de mantenimiento y construcción
 - 9.5. Seguimiento y control de avances y cierre de proyectos.

10. Optimizar el **manejo financiero** del Círculo Militar, que facilite una presupuestación y ejecución integrada.
 - 10.1. Diagnóstico de la situación actual
 - 10.2. Reorganizar el Departamento Financiero
 - 10.3. Actualización del sistema de finanzas soportado en programas informáticos
 - 10.4. Implementación de módulos complementarios del sistema de gestión financiera
 - 10.5. Seguimiento y control

11. Racionalizar y focalizar las **ayudas sociales** para el socio, basado en un concepto de sustentabilidad y sostenibilidad del Círculo Militar.
 - 11.1. Diagnóstico de la situación actual del Fondo para Ayudas Sociales
 - 11.2. Estudio de sustentabilidad y sostenibilidad del fondo para ayudas sociales
 - 11.3. Propuestas de alternativas de provisión de ayudas sociales
 - 11.4. Elaboración de Reglamento de Ayudas Sociales
 - 11.5. Seguimiento y control

12. Implementar los **procesos de gestión de talento humano**, generando un clima laboral adecuado, a fin de brindar una atención al cliente con calidad y calidez.
 - 12.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano
 - 12.2. Elaboración del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad en el Trabajo
 - 12.3. Implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano
 - 12.4. Seguimiento y control

13. Implementar una **plataforma tecnológica robusta e integrada** que permita una gestión eficiente del Círculo Militar.
 - 13.1. Diagnóstico de la disponibilidad tecnológica del Círculo Militar y estado de funcionalidad
 - 13.2. Modernización e implementación de hardware y software requerido para establecer una red integrada del Círculo Militar
 - 13.3. Implementación de la estructura física de la plataforma tecnológica integrada para Quito, Guayaquil y Cuenca



13.4. Seguimiento y control

17 de diciembre de 2020

HEGEL PEÑAHERRERA ZAVALA
GRAB (SP)
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL CÍRCULO MILITAR

Anexos:

Anexo "A" Cuadro de Mando Integral

DISTRIBUCIÓN:

Ejemplar No. 1: Presidencia

Ejemplar No. 2 y 3: Vicepresidencia

Ejemplar No. 4-10: Directores

Ejemplar No. 11 y 12: Direcciones Administrativa y Financiera

Ejemplar No. 13 y 15: Jefes Administrativos de las Sucursales Quito, Guayaquil y Cuenca

Ejemplar No. 16: Archivo