

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

### INFORME SOBRE EL ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2019 – 2025 DE LA CORPORACIÓN CÍRCULO MILITAR – AÑO 2021

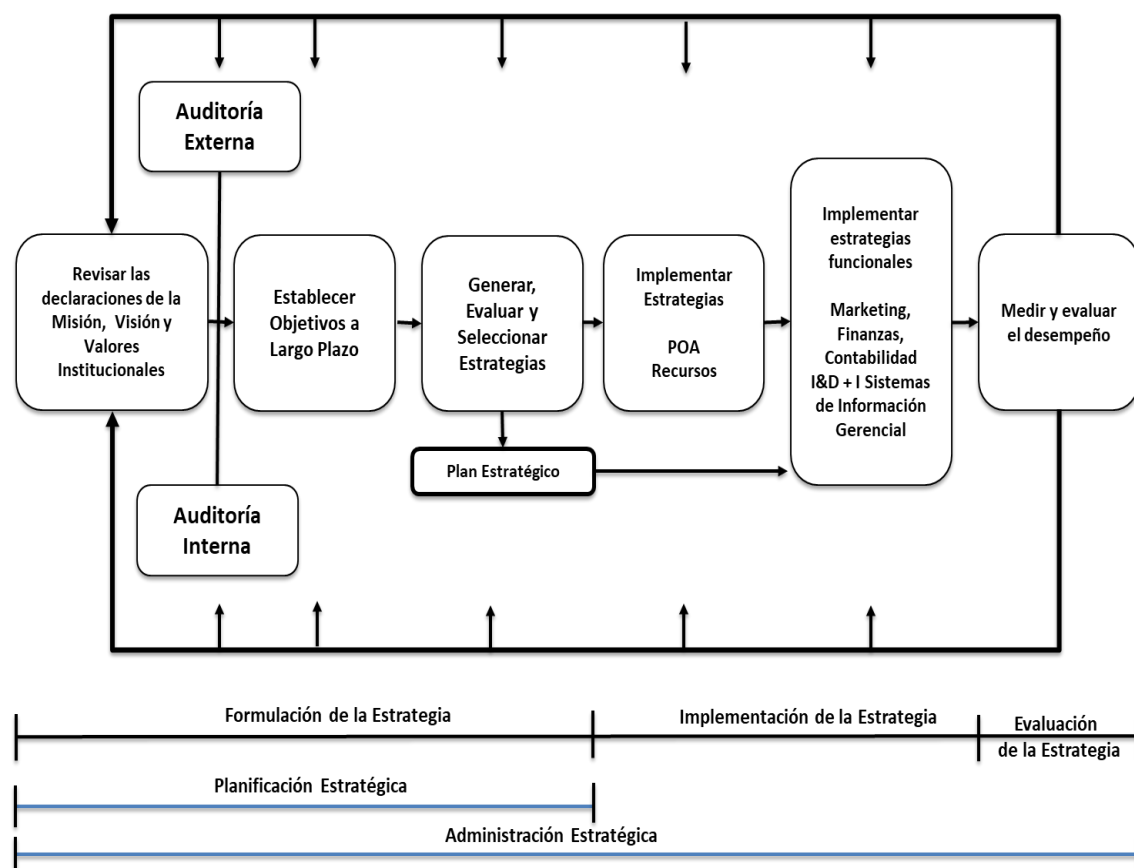
#### A. Antecedentes.

- La Planificación Estratégica Institucional del Círculo Militar, período 2019 – 2025, fue aprobada en Asamblea General extraordinaria desarrollada el 29 de diciembre de 2020.
- El Directorio 2017 – 2019 elabora el Plan Estratégico con un horizonte de cuatro años, que no pudo ejecutarla por falta de operacionalización de los objetivos propuestos en planes de acción o proyectos (PEI – CM – 29 de diciembre 2020)

#### B. Análisis.

- La metodología de planificación empleada por el Directorio 2017 – 2019, escogió la metodología de Fred David, sustentado en tres fases:
  1. Formulación de la Estrategia
  2. Implementación de la Estrategia
  3. Evaluación de la Estrategia

Figura 1 Matriz metodológica



Fuente: Plan Estratégico del Círculo Militar 2019 – 2025

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

- El Directorio 2017 – 2019 desarrolló la primera fase: Formulación de la Estrategia: Revisión de las declaraciones de la Misión, Visión y Valores Institucionales, cuyos resultados fueron:
  1. Misión
  2. Visión 2017
  3. Valores Institucionales
  4. Diagnóstico Institucional
  5. Establecimiento de los Objetivos y Estrategia de Círculo Militar
- Los objetivos estratégicos establecido son los siguientes:
  1. Diseñar e implementar una estructura organizacional dinámica que permita la eficacia y eficiencia administrativa en procura de excelencia en el servicio.
  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.
  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.
  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).
  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.
  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.
  7. Incrementar y/o fortalecer los servicios existentes, considerando las necesidades de los socios y particularizándolos en las sucursales.
  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.
  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.
  10. Optimizar el manejo financiero del Círculo Militar, que facilite una presupuestación y ejecución integrada.
  11. Racionalizar y focalizar las ayudas sociales para el socio, basado en un concepto de sustentabilidad y sostenibilidad del Círculo Militar.
  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.
  13. Implementar una plataforma tecnológica robusta e integrada que permita una gestión eficiente del Círculo Militar.
- Los resultados de la implementación del Plan Estratégico por parte del Directorio 2017 – 2019, fueron los siguientes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2019	META 2020	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
-------------------------	-----------	-----------	----------------------------------

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

1. Diseñar e implementar una estructura organizacional dinámica que permita la eficacia y eficiencia administrativa en procura de excelencia en el servicio.	Diagnóstico en base a encuestas y revisión de tareas institucionales	Aprobación Directorio 29 de diciembre 2020. Faltando la aprobación de los niveles 2 y 3.	86,66 %
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.			0 %
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.			67 %
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).			0 %
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.			48 %

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

<p>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.</p>			66,25 %
<p>7. Incrementar y/o fortalecer los servicios existentes, considerando las necesidades de los socios y particularizándolos en las sucursales.</p>			0 %
<p>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.</p>			0 %
<p>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.</p>			0 %
<p>10. Optimizar el manejo financiero del Círculo Militar, que facilite una presupuestación y ejecución integrada.</p>			0 %
<p>11. Racionalizar y focalizar las ayudas sociales para el socio, basado en un concepto de sustentabilidad y</p>			56 %

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

sostenibilidad del Círculo Militar.			
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.			0 %
13. Implementar una plataforma tecnológica robusta e integrada que permita una gestión eficiente del Círculo Militar.			0%

### Plan Estratégico Institucional del Círculo Militar – Plan Operativo Anual – Seguimiento en el cumplimiento de indicadores al 31 de diciembre de 2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	META	EJECUTADO AL 31-AGO-2022	EJECUTADO AL 31-DIC-2022
1. Diseñar e implementar una estructura organizacional dinámica que permita la eficacia y eficiencia administrativa en procura de excelencia en el servicio.	Mejorar la productividad de los centros de costos	0,9	0,8	89%
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.	Implementar un plan de seguridad y salud en el trabajo	100%	75% %	85%
3. Fortalecer la interacción con los miembros del	Gestionar la satisfacción del socio	100%	85 %	90%

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Círculo Militar, desarrollando un sistema comunicacional que optimice el uso de los medios tecnológicos y redes sociales existentes en el mercado.				
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).	Disponer y gestionar la información integral del Círculo Militar	100%	90%	90%
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.	Conseguir auspicios y convenios económicos	100%	50%	60%
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.	Rediseñar procesos	37	37	100%
7. Incrementar y/o fortalecer los	Potencializar el uso de las	100%	50 %	80%

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

servicios existentes, considerando las necesidades de los socios y particularizándolos en las sucursales.	instalaciones y publicitar los servicios			
	Diseñar eventos sociales, deportivos, acordes con las necesidades del mercado	12%	8%	67%
	Reclutar nuevos socios (militares y particulares)	145	102	70%
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.	Incrementar el posicionamiento en el colectivo militar	100%	75 %	80%
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.	Mantener y garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones	100%	90 %	92%
	Ejecutar proyectos de mejora de infraestructura aprobados	100%	90%	100%
10. Optimizar el manejo financiero del Círculo Militar, que facilite una presupuestación y ejecución integrada.	Reestructurar el sistema contable	100%	80 %	100%
	Elaborar el plan de negocios	100%	50%	90%
11. Racionalizar y focalizar las ayudas sociales para el socio, basado en un concepto de sustentabilidad y	Analizar y solventar las necesidades y segmentos de los socios de la Corporación	4	4 %	100%

# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

sostenibilidad del Círculo Militar.				
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.	Crear estructura organizacional	81	81	100%
13. Implementar una plataforma tecnológica robusta e integrada que permita una gestión eficiente del Círculo Militar.	Disponer del sistema informático en óptimo funcionamiento	90%	80%	85%
	Actualizar la página web	100%	80%	100%

- En el Plan Plurianual de Inversiones de la Corporación Círculo Militar, presentado el 18 de mayo del 2021 determinan los siguientes resultados:

CONCEPTO	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS				
		2021	2022	2023	2024	2025
Excedente proyectado del ejercicio fiscal del año anterior.	\$1.277.588,03	235.877,39	245.312,49	255.124,99	265.329,99	275.943,18
Enajenación casa Cuenca	\$298.000,00	298.000,00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1.575.588,03</b>	<b>533.877,39</b>	<b>245.312,49</b>	<b>255.124,99</b>	<b>265.329,99</b>	<b>275.943,18</b>

PROYECTOS DE INVERSIÓN	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS					SITUACIÓN
		2021	2022	2023	2024	2025	
QUITO	\$3.090.000,00	50.000,00	195.000,00	155.000,00	113.000,00	2.577.000,00	Ejecutado \$ 25.000,00
GUAYAQUIL	\$55.580,00		55.580,00				Ejecutado \$ 32.000,00
CUENCA	\$240.844,03	23.568,63	38.000,00	92.715,00	52.699,00	33.861,40	Ejecutado \$ 33.642,99

CONCEPTO	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS				
		2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL PROYECTOS	\$3.386.424,03	73.568,63	288.580,00	247.715,00	165.699,00	2.610.861,40
TOTAL INGRESOS	\$1.575.588,03	533.877,39	245.312,49	255.124,99	265.329,99	275.943,18
SALDO A FAVOR / CONTRA	<b>-\$1.810.836,00</b>	460.308,76	<b>-43.267,51</b>	7409,99	99.630,99	<b>-2.334.918,22</b>
SALDO A FAVOR / CONTRA ACUMULADO		460.308,76	417.041,25	424.451,23	524.082,22	<b>-1.810.836,00</b>
<b>Sumatoria de Proyectos Estratégicos 2021 - 2025</b>	<b>\$2.652.677,40</b>					

- En el Plan Plurianual de Inversiones de la Corporación Círculo Militar, presentado el 15 de diciembre de 2021 determinan los siguientes resultados:



# CÍRCULO MILITAR

## COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

CONCEPTO	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS				
		2021	2022	2023	2024	2025
Excedente proyectado del ejercicio fiscal del año anterior.	\$1.277.588,03	235.877,39	245.312,49	255.124,99	265.329,99	275.943,18
Enajenación casa Cuenca	\$298.000,00		298.000,00			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1.575.588,03</b>	<b>235.877,39</b>	<b>543.312,49</b>	<b>255.124,99</b>	<b>265.329,99</b>	<b>275.943,18</b>

PROYECTOS DE INVERSIÓN	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS					SITUACIÓN
		2021	2022	2023	2024	2025	
QUITO	\$3.344.879,50	37.500,00	181.189,75	262.189,75	246.000,00	2.618.000,00	Ejecutado \$ 30.000,00
GUAYAQUIL	\$2.098.286,50	20.000,00	481.980,00	506.400,00	544.953,25	544.953,25	Ejecutado \$ 44.800,00
CUENCA	\$1.892.130,01	8.000,00	441.211,62	478.341,99	490.699,00	473.877,40	Ejecutado \$ 59.299,98

CONCEPTO	MONTO TOTAL	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS				
		2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL PROYECTOS	\$7.335.296,01	65.500,00	1.104.381,37	1.246.931,74	1.281.652,25	3.636.830,65
TOTAL INGRESOS	\$1.575.588,03	235.877,39	543.312,49	255.124,99	265.329,99	275.943,18
SALDO A FAVOR / CONTRA	<b>\$-5.759.707,98</b>	<b>170.377,39</b>	<b>-561.068,88</b>	<b>-991.806,75</b>	<b>-1.016.322,26</b>	<b>-3.360.887,47</b>
SALDO A FAVOR / CONTRA ACUMULADO		<b>170.377,39</b>	<b>-390.691,49</b>	<b>-1.382.498,25</b>	<b>-2.398.820,51</b>	<b>-5.759.707,98</b>

Se puede determinar que los proyectos tienen un desfinanciamiento acumulado por \$ - **5.759.707,98** para el año 2025.

- De los documentos presentados por la Corporación Círculo Militar se evidencia cambios en la Planificación Estratégica 2019 -2025, especialmente en los objetivos operativos.
- En lo que se refiere al presupuesto proyectado se evidencia cambios substanciales al mismo.

### C. Conclusiones.

- El Directorio 2019 – 2021 dejó planteado un Plan Estratégico con proyección de futuro hasta el año 2025, pero lamentablemente los proyectos determinados en función de los objetivos estratégicos establecidos no se encuentran financiados.
- El Directorio actual ha tomado decisiones respecto al replanteamiento de los proyectos para su gestión, con la priorización de los mismos en función de la situación actual que vive la Corporación con la crisis sanitaria.

### D. Recomendaciones.

- Que la Asamblea autorice replantear y priorizar los proyectos sobre la base del cumplimiento de los objetivos estratégicos a fin de financiar los mismos hasta el año 2025.
- Continuar con el establecimiento de políticas y lineamientos para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico por lo menos semestralmente.

Quito, 22 de marzo de 2022

**COMISION DE ETICA Y TRANSPARENCIA**