



COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

MARZO 2026



INFORME DE GESTIÓN 2025

COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA 2026



**CRNL. (S.P.) LUIS CRUZ.
CRNL. (S.P.) PATRICIO NOVOA.
CRNL. (S.P.) ZANONI GARCIA.
CRNL. (S.P.) LUIS H ROJAS.
CRNL. (S.P.) MIGUEL CONTRERAS.**

ESTATUTO DEL CÍRCULO MILITAR

ART 54.- A la CET le compete controlar la gestión administrativa y financiera, además es órgano disciplinario de primera instancia....

ART 55.- La CET emitirá resoluciones o informes debidamente motivados los que serán remitidos... para su conocimiento y resolución.....

REGLAMENTO GENERAL DEL CÍRCULO MILITAR

ART 97.-

Lit a. Realizar semestralmente evaluaciones.....

Lit b. Presentar informe de gestión a la Asamblea General Ordinaria

ART 153.-La gestión del Circulo Militar abarca la planificación, organización, dirección y control de la institución a fin de asegurar el mejor uso y aprovechamiento de los recursos.....

MAPA DE PROCESOS

➤ **ESTRATÉGICOS**

- DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO- REVISION COMERCIAL-GESTIÓN POR PROCESOS

➤ **CADENA DE VALOR**

➤ **APOYO**

SUMARIO

- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- PROCESOS – PEI - PROYECTOS
- GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- GESTIÓN FINANCIERA
- SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES AUDITORIA
- GESTIÓN LOGÍSTICA
- TIC'S - COMUNICACIÓN SOCIAL- MARKETING
- ASESORIA JURÍDICA
- TALENTO HUMANO
- SEGURIDAD FÍSICA E INDUSTRIAL
- ÓRGANO DISCIPLINARIO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROCESOS – PEI - PROYECTOS

PROCESOS

- EL DIRECTORIO CONTRATO A UNA PERSONA ENCARGADA DE PROCESOS PARA QUE ACTUALICE DE SER NECESARIO LOGRAR UNA MEJORA CONTINUA.
- LOS PROCESOS TIENEN SUS PROCEDIMIENTOS, DOCUMENTOS, REGISTROS Y CADA UNO DE ELLOS INDICADORES, LO QUE NO SE HA OBSERVADO Y QUE DISPONE EL CÍRCULO MILITAR.
- SE DEBE CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TODOS LOS NIVELES

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROCESOS – PEI - PROYECTOS

PEI

- EN EL PEI DEL CÍRCULO MILITAR 2025-2030 SE ENCUENTRA ESTABLECIDO CON 9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y 52 PROYECTOS, CON UN PRESUPUESTO DE \$ **606,174,60** DÓLARES PARA EL 2025, PARA ATENDER LAS TRES SUCURSALES DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA.
- EN EL PLAN ANUAL DE INVERSIONES SE REQUIERE SUPERVISAR ENTRE LO PLANIFICADO VS LO EJECUTADO PARA VISUALIZAR EN FORMA INTEGRAL LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS QUE FORMAN PARTE DEL PEI, NO EXISTE ESE CONTROL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROCESOS – PEI - PROYECTOS

PEI

- EXISTE DOS PROYECTOS QUE NO ESTABAN CONSIDERADOS EN LA PLANIFICACIÓN INICIAL, LA PISTA DEL CAMINANTE POR \$ 29,480 Y ASFALTO VÍA PRINCIPAL POR \$ 10,345.
- EXISTE PROYECTOS QUE NO DEBEN SER CONSIDERADOS DE INVERSIÓN POR LO TANTO DEBE RECLASIFICARSE A GASTO CORRIENTE (CAMBIO DE IMAGEN INSTITUCIONAL, PLAN DE FIDELIZACIÓN, PLAN DE MARKETING 7000 (\$ 35,000)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROCESOS – PEI - PROYECTOS

O.E.

ORD	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	%
1	INCREMENTAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL	87%
2	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN, SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIFICACIÓN	80%
3	INCREMENTAR UNA INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA INNOVADORA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONALIDAD QUE INCENTIVEN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS SOCIOS.	94%
4	INCREMENTAR UN SERVICIO EFICIENTE EN LAS ACTIVIDADES SOCIALES QUE SATISFAGA LAS EXPECTATIVAS DEL SOCIO.	68%
5	PROMOVER EL ACCESO, LA PARTICIPACIÓN Y LA CREACIÓN DE EXPRESIONES CULTURALES.	79%
6	INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS DE TH PROMOVRIENDO EL COMPROMISO Y EL DESEMPEÑO EFICIENTES.	0
7	INCREMENTAR LA SEGURIDAD Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS INSTALACIONES CON SISTEMAS INTELIGENTES	72%
8	INCREMENTAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DINÁMICA Y EFECTIVA.	36%
9	SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DEL CM	100%
	TOTAL	68%

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROCESOS – PEI - PROYECTOS

GESTIÓN DE CALIDAD

EXISTE UNA DÉBIL IMPLEMENTACIÓN Y MEDICION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC), TANTO EN LA GESTIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

EVENTOS

- CULTURALES SON POSITIVOS Y SE DEBE SOCIALIZAR POR LOS DIFERENTES MEDIOS QUE DISPONE EL CM
- SOCIALES DEBE EXISTIR MAS PROMOCIÓN Y QUE BENFICIE A LA MAYORIA DE LOS SOCIOS COMO **DIA DEL SOCIO ENTRE OTROS**
- LOS CONTRATOS AL SER UNA OBLIGACION DE LAS PARTES, AL FIRMARLO EL SOCIO DEBE RESPONSABILIZARSE DEL EVENTO.

AÑOS DORADOS

- DEBE SER CONSIDERADA COMO ACTIVIDAD DEPORTIVA DE MEJORA DE LA SALUD INTEGRAL CON EL RESPECTIVO ACOMPAÑAMIENTO, Y NO SER CONSIDERADO COMO UN EJE O PILAR FUNDAMENTAL DE LA CORPORACIÓN DESCUIDANDO SUS COMPETENCIAS, PERO SÍ PONIENDO ÉNFASIS A SU DESARROLLO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. COSTO - BENEFICIO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

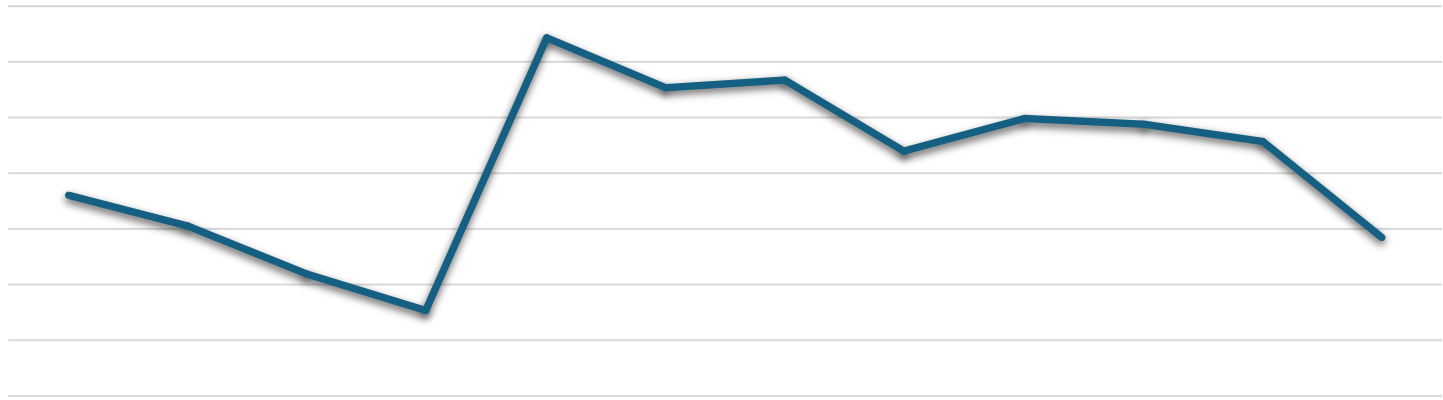
PERMISOS DE AUTORIDADES COMPETENTES

- **PENDIENTE LUAE LICENCIA ÚNICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS**
- **PENDIENTE PERMISO DE CONSTRUCCIÓN EMITIDOS POR EL MUNICIPIO LICENCIA METROPOLITANA URBANISTICA L.M.U**
- **LA REGULARIZACIÓN DE PREDIOS**
- **SATURACIÓN DE ÁREAS DEPORTIVAS QUE PRODUCE INCONVENIENTES CON LOS PARQUEADEROS (REGULAR HORARIOS)**

GESTIÓN FINANCIERA

- **PENDIENTE CRUCE DE INFORMACIÓN ENTRE LAS ÁREAS COMERCIAL Y FINANZAS (EVENTOS PENDIENTE DESDE 2024)**
- **ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DIC-2025, AUDITADOS, CUYO INFORME EMITIÒ LA EMPRESA AUDITORA**
- **CUENTAS DEL ESTADO FINANCIERO QUE SE PUEDE RESALTAR LAS SIGUIENTES:**

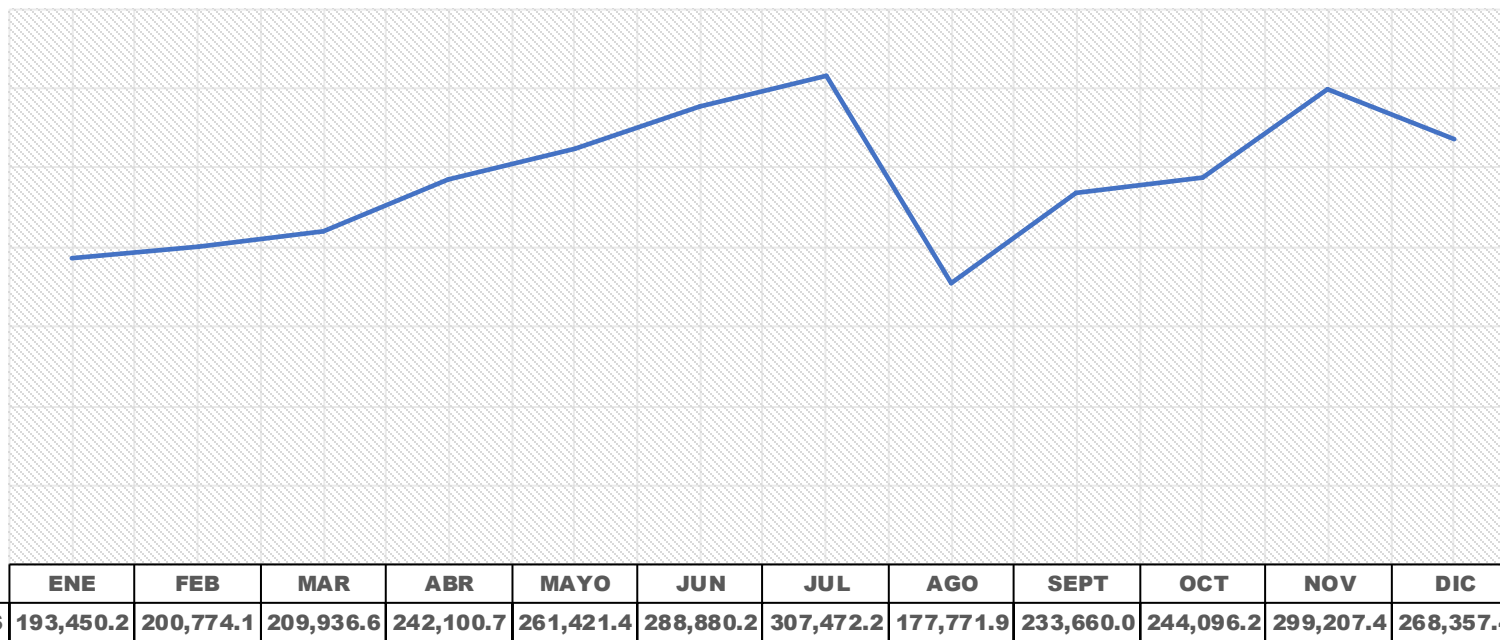
INVENTARIOS AL 31 DIC 2025



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
— VALORES	346,180.	340,655.	331,834.	325,354.	374,081.	365,409.	366,633.	353,962.	359,870.	358,840.	355,576.	338,543.

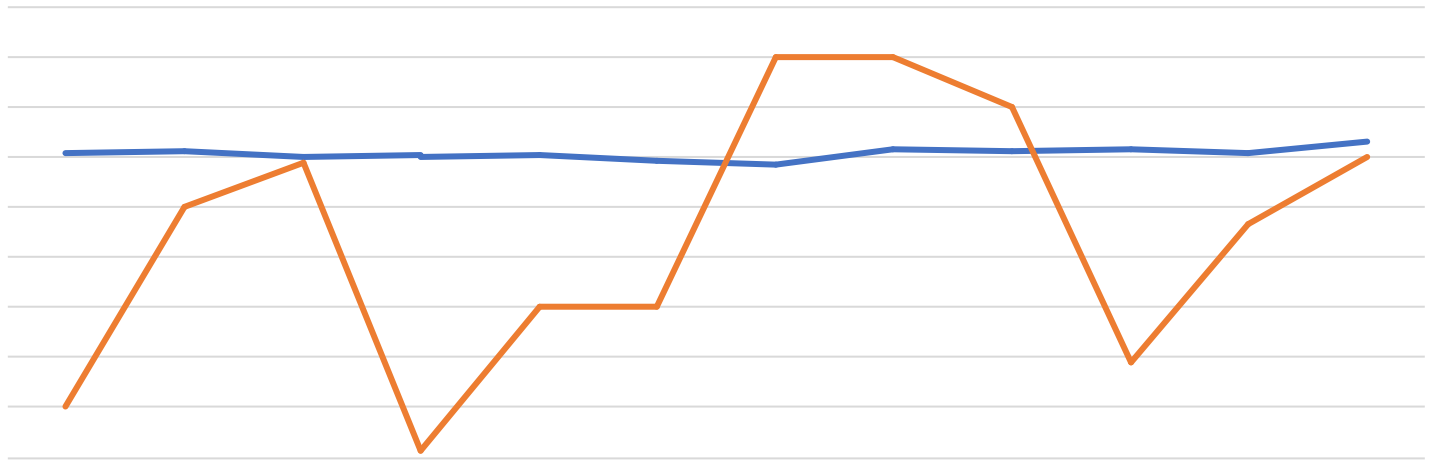
Inventario: Reducción 2.21% con relación a ENERO (Controlar)

CUENTAS X PAGAR AL 31 DE DIC



Cuentas x Pagar: Incremento del 38.72 % con relación a ENERO (DEPURAR)

COMPORTAMIENTO FAF 2025



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
— INGRESOS	141,699.	142,075.	139,832.	140,615.	140,699.	138,897.	137,364.	142,860.	142,345.	143,078.	141,857.	146,286.
— EGRESOS	40,000.0	120,000.	137,500.	22,500.0	80,000.0	80,000.0	180,000.	180,000.	160,000.	58,000.0	113,333.	140,000.

Total Ingresos: 1.697.613,27

Total Egresos: 1.311.333,34

Excedente: 386.279,93

Tota F.A.F. al 31 de DIC: 4'480.705,99

GESTIÓN FINANCIERA

PRESUPUESTO CORRIENTE (POA)

	PLANIFICADO	EJECUCIÓN	%
CONCEPTOS	INGRESOS		
	4.753.328,59	5.926.463,45	25%
	EGRESOS		
COSTOS	2.014.349,33	2.682.650,06	33%
GASTOS	2.306.643,65	2.820.728,32	22%
SUBTOTAL	4.320.992,98	5.503.378,38	27%
EXCEDENTE	432.335,61	423.085,07	-2%

GESTIÓN FINANCIERA

PRESUPUESTO INVERSIÓN (PEI)

RESUMEN GENERAL			
	PROYECTOS		
	PLANIFICADO	EJECUTADO	%
QUITO	398.956,60	377.015,90	95%
CUENCA	67.498,00	13.745,81	20%
GUAYAQUIL	139.720,00	109.497,69	78%
SUMAN	606.174,60	500.259,40	83%
	INGRESOS		
SALDOS NO EJECUTADOS	74.977,65	74.977,65	
(-)VALORES FACHADA GYE		- 50.702,00	
(-)VALORES ANTIC EXCD		- 5.548,30	
EXCEDENTE 2024	231.196,95	218.172,11	
VENTA CASA CUENCA	300.000,00	310.000,00	
INVERSIÓN NORTHOSPITAL	80.000,00		
AUSPICIO ZENITH BAR	80.000,00		
SUMAN	766.174,60	546.899,46	71%
VALORES NO CONSIDERADOS EN EL PEI		59.322,76	

GESTIÓN FINANCIERA

PRESUPUESTO INVERSIÓN (PEI)

BALANCE VALORES REALES			
INGRESO REAL		546.899,46	
EGRESO REAL		500.259,40	91%
SALDO		46.640,06	

SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES DE AUDITORIA REPORTADAS ANTERIORMENTE

No	Observación	Seguimiento	dic-24	oct-25	dic-25
Seguimiento auditoria 2021					
3.30	La Comisión de Ética y Transparencia no forma parte de los órganos internos (Según Art 27 Estatuto)	En proceso	60%	60%	75%
3.32	En el Estatuto y Reglamento no consta como atribuciones y responsabilidades de la Gerencia responder por la marcha administrativa, operativa y financiera.	En proceso	40%	40%	56%
3.33	Funciones del Director Financiero no definidas en Estatuto y Reglamento	En proceso	40%	40%	56%
Seguimiento auditoria 2022					
3.25	Contratación de la obra parque Lineal Barbacoa Gye con PLUSCONTIC S.A. Se mantiene en juicio	En proceso	25%	25%	75%
3.26	Multa por retraso e insatisfacción en la construcción parque Lineal Barbacoa Gye- Se mantiene en juicio	En proceso	25%	25%	75%
Seguimiento auditoria 2023					
1	Observaciones de Control Interno				
1.2	Automatización de Procesos	En proceso	30%	50%	65%
2	Observaciones de carácter contable y financiero				
2.1	Cuentas y otras cuentas x cobrar vencidas	En proceso	80%	80%	80%
Seguimiento auditoria 2024					
2	Observaciones de Control Interno				
2.2	Toma física de inventarios	Se actualiza	70%	70%	82%
3	Observaciones de carácter contable y financiero				
3.1	Inventarios - movimiento de ingreso y salida	En proceso	10%	70%	75%
3.4	Revisión del Estatuto y Reglamento al Estatuto del CM- Requisitos cargo Director Financiero	En proceso	5%	10%	60%

GESTIÓN LOGÍSTICA

- **EL “ PLAN DE COMPRAS” DEBE SER EL INSTRUMENTO ADECUADO PARA PROYECTAR EFICIENTEMENTE LAS COMPRAS EN ESTA ÀREA, NO SE EMPLEA ADECUADAMENTE.**
- **SE DEBE DESPLEGAR EL ESFUERZO NECESARIO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU CIERRE MENSUAL Y OPORTUNO**
- **SE OBSERVE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS A FIN DE MEJORAR LA GESTIÓN DEL CM**

TIC'S - COMUNICACIÓN SOCIAL-MARKETING

SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

- **EL CLIENTE SE ENCUENTRA EN GRAN PORCENTAJE SATISFECHO CON LOS SERVICIOS ESPECIALMENTE CON LA POLÍTICA DE MEJORA CONTINUA LOS MISMOS QUE DEBEN SER MONITOREADOS A TRAVÉS DE TÉCNICAS DE SATISFACCIÓN COMO ENTREVISTAS, ENCUESTAS ENTRE OTROS**
- **LOS SERVICIOS DEL CLUB SE DEBEN MEJORAR CONTINUAMENTE CON VISIÓN TÉCNICA Y NO CON BUENAS INTENCIONES COMO CASILLEROS, BANCAS, ESPACIOS DE USO, VIABILIDAD ENTRE OTROS**
- **IMPLEMENTAR ACCIONES AFIRMATIVAS PARA GRUPOS VULNERABLES**

ASESORÍA JURÍDICA

- NO SE HA SOLUCIONADA LA CONTROVERSI A PROYECTO BARBACOA.
- LOS CONTRATOS DE PERSONAL DEBEN ESTAR AMPARADOS EN LA NORMA VIGENTE.
- PENDIENTE REFORMAS AL ESTATUTO DEL CIRCULO MILITAR **(MESAS DE TRABAJO)**.
- MEJORAR EL PROCEDIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.
- SE DEBE CUMPLIR LA NORMATIVA, ESTA ES DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO
- LOS CONVENIOS DEBEN BENEFICIAR AL SOCIO SOLUCIONANDO SUS ESPECTATIVAS

ASESORIA JURÍDICA

- EL REGLAMENTO DE CONVIVENCIA Y DISCIPLINA TIENE VACÍOS TANTO CONCEPTUALES COMO TEÓRICOS PRÁCTICOS REFERENTE A LOS PLAZOS PARA SANCIONAR, INSTANCIAS Y OTROS, QUE DEBEN SER REVISADOS Y APLICADOS CON ARMONÍA Y CONCORDANCIA A LA NORMA SUPERIOR.
- LAS DECISIONES QUE TOME EL DIRECTORIO Y EJECUTE EL GERENTE GENERAL DEBE CONTAR CON EL AVAL DEL ASESOR JURÍDICO.
- SE NECESITA LA JUSTIFICACIÓN ANTE LA ASAMBLEA POR PARTE DEL DIRECTORIO DEL PAGO AL SR ING. FERNANDEZ DE LA ADECUACIÓN DE LA FACHADA DE LA SUCURSAL DE GUAYAQUIL, **MISMO REALIZÒ EL PAGO SIN CONSIDERAR CRITERIOS: DEL ASESOR JURDICO, LA CET Y EL INFORME TÈCNICO DE LA AUDITORIA.**

TALENTO HUMANO

- **SE NECESITA UNA AUDITORIA DE TALENTO HUMANO, PUESTOS, PERFILES, CARGA HORARIA, NÓMINA Y OTROS. MANERA TÉCNICA DE CONTROL DEL ORGÁNICO**
- **EL ORGÁNICO DEBE TENER UNA TENDECIA A OPTIMIZAR RECURSOS Y TALENTO HUMANO, EL INGRESO A NÓMINA REQUIERE DE BENFICIOS DE LEY ENTRE ELLOS AFILIACIÓN Y JUBILACION PATRONAL ASI COMO BUSCAR EQUILIBRIO FINANCIERO-LEGAL.**
- **LOS SALARIOS NO ESTAN ACORDE CON LA REALIDAD DEL ENTORNO SE DEBEN CONGELAR LOS SALARIOS A PARTIR DEL AÑO 2026.**
- **ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN ÁREAS SENSIBLES, NO PERMITE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN.**

SEGURIDAD FÍSICA E INDUSTRIAL

- **ESTA PENDIENTE EL PERMISO Y CERTIFICACIÓN DE LOS BOMBEROS.**
- **SE HA MEJORADO LA SEGURIDAD FISICA PARA MEJOR ATENCIÓN A SOCIOS Y DEPENDIENTES.**
- **EN QUITO SE HA INCREMENTADO LA ATENCION CON NORTHOSPITAL QUE BENEFICIA A LOS SOCIOS, CUENCA Y GUAYAQUIL NO DISPONE ESTE SERVICIO DE SALUD, DEBIENDO INCORPORARSE EL MISMO DE MANERA INMEDIATA.**

ASPECTOS DISCIPLINARIOS

- SE HA CUMPLIDO EL DEBIDO PROCESO DE ACUERDO A LA NORMA VIGENTE (ENTE DE PRIMERA INSTANCIA).
- DE LOS INFORMES PRESENTADOS, SE EMITIERON LAS RESOLUCIONES DEBIDAMENTE MOTIVADAS EN MATERIA DISCIPLINARIA. SE REMITIÓ AL DIRECTORIO PARA QUE DE ACUERDO CON LAS NORMAS INTERNAS SE NOTIFIQUE A LAS PARTES INVOLUCRADAS Y EN LA MAYORÍA DE LOS INFORMES SE DETERMINARON QUE FUERON NOVEDADES Y FALLAS DE ÍNDOLE ADMINISTRATIVO, POR LO QUE SE RECOMENDÓ AL GERENTE GENERAL MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA QUE NO VUELVAN A OCURRIR.
- SE CONTINUA CON LA MEDIACIÓN Y COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ASPECTOS A RESALTAR

- **MATERIALIZACIÓN OFICINA CET**
- **MEJORA DE SERVICIOS Y PRECIOS**
- **MANTENIMIENTO DE CANCHAS**
- **'PERMANENTE DIÁLOGO DE DIRECTORIO – CET**
- **ESTRATEGIA DE PUERTAS ABIERTAS**

ASPECTOS PENDIENTES

- **CIERRE DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE EVENTOS DESDE 2024**
- **LOGÍSTICA DE CUMPLIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EN CUANTO A INVENTARIOS**
- **AUDITORIA DE PERSONAL Y PROCESOS**
- **SATURACION DE PARQUEADEROS**
- **PERMISOS ACTIVIDADES ECONOMICAS, CONSTRUCCION Y BOMBEROS**
- **REGULARIZACION DE PREDIOS QUITO Y CUENCA**
- **PROPUESTAS PARA MOTIVACION E INCENTIVOS PARA PERMANENCIA DE LOS SOCIOS: GRATUIDADES – SUCURSALES**
- **AVANCE DE LA NORMA LEGAL QUE INCLUYA CODIGO DE ETICA**

RESOLUCIÓN

ESTE CUERPO COLEGIADO UNA VEZ PRESENTADO DEBIDAMENTE MOTIVADO EL INFORME DE GESTIÓN Y EN USO DE LAS ATRIBUCIONES DE LAS NORMAS ESTATUTUARIAS INTERNAS RESUELVE INFORMAR A LA ASAMBLLEA GENERAL EN ARMONIA A LOS ARTICULOS 55 Y 57 Lit b (ESTATUTO) Y ARTICULO 97 Lit b, (REGLAMENTO)

RESUELVE

1.- EXHORTAR AL DIRECTORIO DEL CÍRCULO MILITAR PRESENTE DE MANERA INMEDIATA UN PLAN DE ACCIÓN Y HOJA DE RUTA DE LOS TEMAS PENDIENTES POR RESOLVER ASI COMO SU CUMPLIMIENTO EN EL PLAZO PERENTORIO DE TRES MESES, MENCIONADO EVENTO SERA EXPUESTO EN UNA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA QUE CONVOCARA EL DIRECTORIO HA PEDIDO DE LA CET.

RESOLUCIÓN

RESUELVE

2.- PONER EN CONOCIMIENTO EL INFORME PRESENTADO POR EL DIRECTORIO SOBRE EL PAGO AL SR ING. FERNADEZ CONTRATISTA DE LA REMODELACIÓN DE LA FACHADA DE LA SUCURSAL DE GUAYAQUIL CUYO PAGO SE REALIZÓ POR DECISIÓN DEL DIRECTORIO Y QUE DEBE APROBAR LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA. (ART 39 LIT K) “CONOCER Y RESOLVER LOS INFORMES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL CIRCULO MILITAR, DE LA COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA....”



**¡MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN!**

¡Al Servicio de la Familia Militar!