



El placer de servir

PLAN DE TRABAJO DIRECTORIO C.R.O.E 2026-2028

“EL C.R.O.E CAMBIÓ”

A. PRESENTACIÓN.

El presente Plan de Trabajo considera una propuesta de modelo corporativo, alineado con los Objetivos y el Plan Estratégico del C.R.O.E, diseñando estrategias que se cumplirán a través de ejes y líneas de acción, lo que permitirá a través de una eficiente gestión, alcanzar mejores servicios y beneficios para nuestros socios y dependientes.

B. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL C.R.O.E.

1. Situación histórica del C.R.O.E.

a. Explicación histórica del C.R.O.E

El C.R.O.E fue creado en 1983, como un lugar de esparcimiento, con la filosofía de que el descanso y la recreación son una terapia vital para sus socios, en un ambiente seguro y tranquilo, acompañado de una esmerada atención y múltiples actividades especialmente diseñadas para toda la familia, el objetivo principal es la satisfacción de todos sus socios y familias, en un ambiente de integración, solidaridad, amistad y bienestar.

El C.R.O.E realiza la adquisición de la Filial Mirasierra el 05 de marzo de 2017 abriendo las puertas para la atención a sus socios a partir del 18 de marzo del mismo año, en el mes de diciembre de 2018 se inaugura la piscina cubierta (N° 1) en la Filial Mirasierra, iniciando un proceso de mejoramiento y fortalecimiento de estas instalaciones, que son la base de la Corporación.

El Directorio 2016-2020 luego de la adquisición de la Filial Mirasierra, realizó la construcción de la piscina N° 1 con cubierta, áreas húmedas, vestidores y sistema de calentamiento con bombas de calor, remodelación de la discoteca, implementación del sistema de agua caliente con bomba de calor para la Hostería, adecuación del comedor del personal de colaboradores, inicio de la ampliación y remodelación de los Salones Mirasierra y Primavera, ampliación del tercer piso del edificio de salones en la Filial Mirasierra e inicio de la construcción del muro frontal de la Filial Tonsupa debido a la destrucción del muro anterior.

El Directorio 2020-2024, enfrentó la pandemia del COVID 19, sumado a esto el déficit financiero debido a obligaciones económicas con entidades del sistema financiero, por la compra de la Filial



El placer de servir

Mirasierra y préstamos que financiaron principalmente la construcción del muro de la Filial Tonsupa y la remodelación de los salones, situación que generó un grave desbalance en la estabilidad financiera de la Corporación. Sin embargo, con un eficiente análisis y gestión económica se logró enfrentar y sobrepasar este adverso escenario, en este periodo; en la Filial Mirasierra, se terminó la remodelación de los salones Primavera y Mirasierra, se implementó el área administrativa-financiera y sala de reuniones del Directorio, se realizó la remodelación de los vestidores y áreas húmedas de la piscina N° 3, se implementó el gimnasio N° 1, se readecuó el sistema de drenaje de la cancha principal, se readecuó el sistema de calentamiento de agua para duchas de la piscina N° 1, se readecuó la cocina principal, se renovó parte del menaje y mobiliario para los salones de eventos; en la Filial San Jorge, se readecuó el equipamiento de la sala de máquinas para el calentamiento del agua de la piscina, se readecuó el mobiliario y se realizó el mantenimiento de la Hostería; en la Filial Tonsupa, se terminó la construcción del muro frontal, se realizó el mantenimiento de la Filial, adicional a esto se implementaron actividades por las festividades del socio C.R.O.E.

b. Situación actual de la Institución.

El C.R.O.E actualmente tiene dos sedes, Mirasierra en el Valle de los Chillos y Tonsupa en la Provincia de Esmeraldas; con instalaciones amplias y cómodas, cumpliendo altos estándares de calidad en atención, higiene, puntualidad, cordialidad y excelencia en sus servicios, con el lema de **“El placer de servir nos compromete a ser mejores”**.

El Directorio 2024-2026 visualizó en su Plan de Trabajo el mejoramiento de la gestión empresarial con una eficiente gestión para la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, **identificando 10 problemas**, cuya solución era imperativa para el progreso de la Corporación, siendo estos los siguientes.

- 1) Definir la presencia de la Filial San Jorge en el F.M “San Jorge”; el Directorio realizó permanentes gestiones durante el año 2024 hasta el mes de febrero de 2025, ante la decisión del MIDENA. de no entregar en Comodato las instalaciones que ocupaba el C.R.O.E en el F.M “San Jorge” la Asamblea General Extraordinaria de Socios del 27 de marzo de 2025, resolvió entregar las instalaciones que se ocupaban en el F.M “San Jorge”, por lo tanto se realizó un detallado proceso de entrega-recepción entre el C.R.O.E y el CEDMT. con actas debidamente legalizadas, dicho proceso se realizó durante el mes de abril de 2025.



El placer de servir

- 2) No existía un Plan Masa para la Filial Mirasierra; a partir del mes de abril de 2024 se inició con el proceso para la elaboración del Plan Masa para la Filial Mirasierra, considerando la matriz de proyectos del PEI 2023-2027, el mismo que fue aprobado en la Asamblea General de Socios del 03 de octubre de 2024.
- 3) Ejecución del proyecto del Gimnasio para la Filial Mirasierra; este proyecto fue considerado en el Plan Masa, por lo que, a partir del mes de enero de 2025, se inició el proceso de levantamiento del proyecto para la construcción de varias obras del Plan Masa, como la nueva cocina, gimnasio, cubierta y vestidores de la piscina N° 3, cafetería y área de uso múltiple, actualmente están elaborados TDRs para iniciar la construcción, se encuentran en trámite los permisos respectivos de construcción, así mismo la Asamblea General Extraordinaria de socios del 31 de julio de 2025, resolvió autorizar un financiamiento de USD. \$ 1'000.000 para la materialización de este proyecto.
- 4) Implementación del dispensario médico y optimización de las instalaciones de la casa N° 2 en la Filial Mirasierra; a partir del mes de abril de 2024, se tomó contacto con la Empresa NORTHOSPITAL, con la cual se visualizó el proyecto de adecuación de la Casa N° 2, para la implementación de un centro y dispensario médico que atenderá todos los días a los usuarios y colaboradores de la Filial Mirasierra, dicho centro médico, inició su funcionamiento a partir del mes de enero de 2025, con 7 especialidades y 4 servicios, en la cual se atienden con prioridad a socios y dependientes, afiliados y pensionistas del ISSFA que nos son socios, emergencias que se presenten con los usuarios de la Filial Mirasierra, así como también, los colaboradores de la Corporación reciben atención en consultas y servicios médicos.
- 5) Implementación del Fondo de Jubilación y Desahucio para los colaboradores de la Corporación; el Directorio 2020-2024 consideró la asignación económica para la implementación de este fondo, el cual se materializó a partir del mes de diciembre de 2023, en el mes de febrero de 2024 se realizó un estudio actuarial que visualice la asignación presupuestaria mensual que deberá tener este fondo, lo que permitirá que tenga la solidez y solvencia financiera necesaria, dicho fondo está en plena vigencia, lo que ha permitido solucionar situaciones laborales que se han presentado durante el año 2025.
- 6) No se optimiza la capacidad instalada del Restaurante Cueva de los Tayos, este proyecto también fue considerado en el Plan



El placer de servir

Masa, sin embargo, como era prioritario, a partir del mes de marzo de 2024 se inició con el proceso de la remodelación, con la presentación del ante proyecto, selección de la empresa que elabore el proyecto, selección de la empresa para la ejecución del proyecto, es importante destacar, que este proyecto se ejecutó mediante la modalidad de administración directa, con el fin de optimizar los recursos humanos y financieros de la corporación, al momento dicho proyecto se encuentra finalizado.

- 7) No existía un control adecuado para el ingreso al parqueadero de la Filial Mirasierra; es importante destacar que antes de implementar el control de acceso al parqueadero, se consideró la ampliación del mismo, ya que fue incluido en el Plan Masa, dicho proyecto inició en el mes de noviembre y terminó a fines de diciembre de 2024, actualmente cuenta con 110 plazas de parqueo. Una vez ampliado el parqueadero, a partir del mes de enero de 2025, se inició con el proceso de ejecución del proyecto para implantar un sistema de control de ingreso, el mismo que se implementó a partir del mes de abril de 2025.
- 8) Ingreso de público al área de piscinas exteriores de la Filial Mirasierra los fines de semana; a partir del 27 de enero de 2024 el ingreso a las instalaciones de la Filial Mirasierra es exclusivo para los socios, dependientes e invitados de socios, suspendiéndose el ingreso de público.
- 9) Ejecución del proyecto de solución habitacional para la Filial Tonsupa; este proyecto se encuentra pendiente, ya que luego de los respectivos análisis por parte del Directorio 2024-2026, se estableció la prioridad para el fortalecimiento de la Filial Mirasierra, específicamente con la ejecución del Plana Masa, lo que implica el financiamiento económico correspondiente, por lo tanto, este proyecto continúa pendiente.

Con la entrega de las instalaciones que se ocupaban en el Fuerte Militar “San Jorge” la Corporación disminuye un gasto aproximado de USD. \$ 8.000 mensuales, lo que incidirá en una mejor capacidad financiera, para continuar con los proyectos de fortalecimiento de la Filial Mirasierra.

c. Situación de las Instalaciones que dispone el C.R.O.E

- 1) Filial Mirasierra.

Actualmente en la Filial Mirasierra se han implementado nuevos servicios como es el de sala de belleza y peluquería, equipamiento adicional del gimnasio N° 1, ampliación del



El placer de servir

gimnasio N° 2 con el área de cardio, remodelación del Salón ILALO, remodelación de las áreas húmedas de la piscina N° 3, equipamiento con proyectores de video y pantallas para todos los salones de eventos de la filial, todos los activos de encuentran codificados con sistema digital de ubicación, remodelación de 4 habitaciones de la Hostería, iluminación de la cancha de vóley, remodelación de la cancha de uso múltiple, adquisición e implementación de un generador de 200 kVA el mismo que cubre la necesidad de energía de todas las instalaciones del sector noroccidental de la Filial.

2) Filial Tonsupa.

En la Filial Tonsupa, se adquirió electrodomésticos para todas las habitaciones, se adquirió equipamiento de playa para la terraza frontal de la filial, se mejoró el sistema de seguridad y circuito cerrado de cámaras de video vigilancia.

d. Diagnóstico actual de recursos humanos y económico de la Corporación.

1) Situación de recursos humanos.

El C.R.O.E al 30 de septiembre dispone de 3.884 socios, de los cuales el 72,37 % (2.811) están en servicio activo, el 25,79 % (1.002) están en servicio pasivo y el 1,84 % (71) son socios especiales.

Durante el año 2025 se afiliaron 141 KDTS. que egresaron de la ESMIL., se emitió un plan de incentivos para la fidelización de los socios, en este marco, se realizó un almuerzo para dar la bienvenida como socios a los Sres. Oficiales de la Promoción 90 de Arma, 87 de Servicios y Promoción de Especialistas, de los cuales se afiliaron 37 Sres. oficiales, también en lo que va del año 2025 se han afiliado 23 nuevos socios especiales.

La desafiliación de socios es un tema recurrente y en el cual se pone mucho énfasis, realizando varias estrategias para exhortar a los socios que presentan su solicitud de desafiliación, a que desistan de la misma, sin embargo, se pone atención en que la mayoría de socios argumentan que no hacen uso de las instalaciones, debido a que se encuentran prestando servicios fuera de la jurisdicción de la Provincia de Pichincha, por lo que el establecimiento de convenios entre el C.R.O.E. e instituciones afines toma especial relevancia, así mismo se tiene implementado un Plan de Incentivos, con promociones de alojamiento para socios que se encuentran



fuera de la Plaza de Quito, dos veces al año, se realizan trimestralmente sorteos de 4 estadías (3 días 2 noches) en la Filial Tonsupa para 4 personas, también existen promociones de uso de la Filial Mirasierra para los KDTs. de IV C.M que serán los futuros socios del C.R.O.E.

Actualmente el C.R.O.E tiene 35 empleados que cubren las diferentes áreas de la estructura funcional, dispone de un programa permanente de seguridad y salud ocupacional, la capacitación del personal se cumple de acuerdo a la planificación anual, dando prioridad a las áreas críticas de atención y de gestión de la corporación, esto inclusive según lo que determina la normativa laboral en vigencia, luego de la entrega de las instalaciones que se ocupaban en la Filial San Jorge, se optimizó el recurso humano que se incorporó a la Filial Mirasierra, sólo se prescindió de los servicios de 1 colaborador, los que vinieron de la Filial San Jorge ocuparon vacantes que existían en la Filial Mirasierra. El personal de colaboradores, cumplen la planificación anual de vacaciones, de acuerdo a lo que estipula la normativa laboral vigente.

En cuanto a uniformes, la corporación entrega la dotación anual de acuerdo a las áreas en las que se desempeña cada empleado, con prioridad al área de mantenimiento.

El personal de empleados, reciben el almuerzo diario en las instalaciones de la Corporación, situación en la que la corporación reconoce el valor de \$ 1,00 por persona, la diferencia en el valor de la alimentación, la cancela cada empleado.

Actualmente el fondo para Jubilación y Desahucio, se encuentra financiado y asegurado, con un aporte mensual luego de un estudio actuarial, esto ha permitido solventar la necesidad de la jubilación de un colaborador y la liquidación de 4 colaboradores que salieron de la Corporación.

A partir del mes de enero de 2025, luego del respectivo análisis, se realizó un alza salarial del 5 % para el personal de colaboradores, esto significa actualmente un valor de \$ 27.760,49 que representa el 26,58 % de los ingresos mensuales de la Corporación.

En la Asamblea General Extraordinaria de Socios realizada el 31 de julio de 2025, se aprobaron nuevas actualizaciones y reformas al Estatuto, lo que permitirá mejorar la administración de la Corporación, así como presentar mejores incentivos para la afiliación de nuevos socios.



El placer de servir

2) Situación económica.

El CROE. tiene un promedio de 21 eventos mensuales hasta el 30 de septiembre de 2025, los que representan una ganancia promedio del 27,77 % en eventos y un 15-20 % de ganancia en cuanto a eventos y servicios contratados por socios, el ingreso de socios, dependientes e invitados a las piscinas N° 2 y 3 los fines de semana, representa unos USD \$ 800,00 mensuales, promedio, el servicio de almuerzos dominicales no tiene perdida pero cumple el objetivo de brindar un servicio de calidad con beneficio exclusivo para el socio atendiendo a un promedio de 120 socios, dependientes e invitaos, en cuanto a alojamiento en la hostería, la ganancia es de aproximadamente el 35 %.

El Balance general al 30 de junio de 2025 tiene un excedente de \$ 53.998,58; es importante destacar que el activo contable de la Corporación con corte al 30 de junio de 2025, tuvo un incremento de USD. \$ 272.223,32 en comparación al activo contable con corte al 31 de diciembre de 2023, actualmente la corporación no mantiene deudas con ninguna institución del sistema financiero nacional.

Se encuentra pendiente la recuperación de un valor de pago indebido al SRI., correspondiente al año 2022.

En la matriz de proyectos de la PEI 2023-2027 se encuentran considerados 47 proyectos, de los cuales se encuentran ejecutados y respaldados en el presupuesto anual los proyectos considerados en la planificación correspondiente al año 2025.

La póliza de seguro de bienes muebles e inmuebles se encuentra en vigencia, la misma que deberá ser renovada en el mes de diciembre de 2025, no se encuentra pendiente de recuperar ningún activo por parte de la empresa de seguros responsable de la póliza.

e. Análisis de problemas detectados en la Corporación.

- 1) Continuación de la capacitación de colaboradores de acuerdo al análisis que arroje el manual de puestos aprobado por el Directorio.
- 2) Ampliar y mejorar los convenios a nivel nacional, especialmente con hosterías y gimnasios, con verdaderos beneficios para los socios y sus dependientes que se encuentran fuera de la jurisdicción de la Plaza de Quito.



El placer de servir

- 3) Continuar con los proyectos de construcción de varias obras en la Filial Mirasierra de acuerdo a lo que contempla el Plan Masa.
- 4) Continuar con la actualización del sistema administrativo contable.

2. VISIÓN DE LA LISTA

Posicionar al C.R.O.E como una corporación de primer nivel, a fin de brindar servicios de calidad y mejora continua, que representen beneficios reales para los socios y sus dependientes, lo que incidirá en su satisfacción y fidelización, respaldado en un modelo organizacional con base en procesos e innovación, sustentado en la participación y compromiso de directivos, empleados y socios.

3. MISIÓN DE LA LISTA

Optimizar los servicios y beneficios que presta el C.R.O.E a sus socios, dependientes y clientes en general, con organización y liderazgo, identificando objetivos alcanzables con un cambio de paradigmas y una eficiente gestión empresarial, generando capacidades competitivas con directivos innovadores, con entusiasmo y determinación.

4. OBJETIVOS DE LA LISTA

Para identificar los Objetivos que se plantean en este Plan de Trabajo, es necesario conocer la cadena de valor del C.R.O.E, cuyos elementos tienen un papel preponderante en la identificación de la estructura de la corporación y su visión empresarial.

La Cadena de valor del C.R.O.E está compuesta por:

- Vinculación de socios y dependientes,
- Identificación de los servicios ofrecidos,
- Promoción de los servicios ofrecidos,
- Infraestructura física,
- Infraestructura tecnológica.

a. Objetivos Generales.

- 1) Mantener al C.R.O.E como una corporación exclusiva, privada, segura y confortable,
- 2) Optimizar la administración de los bienes de la corporación, con una gestión eficiente transparente y moderna,
- 3) Generar beneficios reales para los socios y sus dependientes,
- 4) Ser una corporación de oferta diferenciada, competitiva y sostenible,



El placer de servir

- 5) Posicionar al C.R.O.E como la mejor corporación de sus similares de Fuerzas Armadas, tanto en el ámbito local como nacional.

b. Objetivos Específicos.

- 1) Incorporar a nuevos socios,
- 2) Brindar facilidades para la reincorporación de socios,
- 3) Implementar sistemas tecnológicos que garanticen la seguridad y bienestar de los socios y sus dependientes,
- 4) Actualizar los sistemas de gestión administrativos y financieros de la corporación,
- 5) Alcanzar un recurso humano comprometido, capacitado y competente,
- 6) Fomentar el sentido de pertenencia de los socios y sus dependientes,
- 7) Optimizar los servicios y beneficios para los socios y sus dependientes,
- 8) Mejorar la atención al cliente y la infraestructura de la corporación,
- 9) Ampliar convenios con instituciones similares a nivel nacional e internacional,
- 10) Gestionar alianzas estratégicas y de cooperación con los Clubes de Oficiales de las Fuerzas, Batallones y Grupos Honoríficos.

C. PROYECTOS Y ACCIONES A REALIZAR DURANTE LA GESTIÓN 2026-2028

1. Eje de Acción N° 1 “EXCLUSIVIDAD Y SEGURIDAD”

Líneas de Acción:

a. Captación de socios.

Estrategias:

- 1) Realizar campañas de comunicación, sensibilización y socialización.
- 2) Actualización permanente de la base de datos de los socios y dependientes, como una herramienta fundamental para una correcta localización de la información, estudios, comparación de datos y una adecuada toma de decisiones estratégicas.
- 3) Optimizar los procesos de marketing mediante acciones orientadas a la captación de nuevos socios, atraer a ex socios y fidelizar a los actuales socios.



El placer de servir

b. Tecnología, seguridad y bienestar.

Estrategias:

- 1) Implementar las normas de seguridad para las actividades y al interior de las instalaciones del C.R.O.E.
- 2) Modernizar el sistema de vigilancia y seguridad de las instalaciones de la corporación.
- 3) Implementar tecnología de punta para optimizar el control de accesos a las instalaciones de la corporación.

2. Eje de Acción N° 2 “ADMINISTRACIÓN INTEGRAL”

Líneas de Acción:

a. Mejoramiento de sistemas de administración.

Estrategias:

- 1) Implementar y mejorar las normas técnicas y los procedimientos para el uso de las instalaciones.
- 2) Implementar un sistema de monitoreo de la planificación y gestión estratégica, que le permita al nivel Directivo la toma de decisiones oportunas y la capacidad de gestión.
- 3) Invitar a las sesiones de directorio al órgano fiscalizador y a dos socios del CROE.
- 4) Mejorar la difusión de los servicios y beneficios del C.R.O.E, mediante acciones focalizadas.
- 5) Fortalecer y mantener el fondo de jubilación y desahucio para atender las necesidades de desvinculación laboral de los colaboradores de la Corporación.

b. Capacitar y mejorar al recurso humano de la corporación.

Estrategias:

- 1) Ejecutar programas de capacitación de acuerdo a los perfiles y necesidades que arroje el Manual de puestos implementado.
- 2) Mantener un sistema de evaluación continuo y aplicable que permita el reconocimiento laboral para mejorar el sentido de pertenencia a la corporación.
- 3) Implementar encuestas laborales periódicas para evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores de la Corporación.

3. Eje de Acción N° 3 “ATENCIÓN PRIORITARIA A SOCIOS Y DEPENDIENTES”

Líneas de Acción:



El placer de servir

a. Ejecutar actividades sociales, deportivas, culturales y de recreación.

Estrategias:

- 1) Desarrollar actividades sociales y familiares en fechas clásicas, institucionales y feriados vacacionales.
- 2) Desarrollar campeonatos deportivos en fechas clásicas e institucionales.
- 3) Promover actividades académicas en coordinación con los institutos de perfeccionamiento de la Fuerza Terrestre.
- 4) Implementar e incentivar actividades deportivas y físicas de recreación para los socios y sus dependientes.

b. Socios integrados.

Estrategias:

- 1) Fomentar la participación activa de los socios en el mejoramiento continuo.
- 2) Implementar beneficios reales para los socios y dependientes en los diferentes servicios que presta el C.R.O.E.
- 3) Ejecutar campañas de socialización y difusión de las diferentes actividades y convenios que realiza el C.R.O.E.
- 4) Publicar boletines informativos de forma periódica.

4. Eje de Acción N° 4 “FORTALECIMIENTO CORPORATIVO”

Líneas de Acción:

a. Servicio de calidad al cliente.

Estrategias:

- 1) Mejorar continuo de la Unidad de Comercialización sustentada en la “Cadena de Valor”, para alcanzar los objetivos corporativos.
- 2) Posicionar la marca C.R.O.E, como una corporación de excelencia en servicios.
- 3) Mantener actualizadas las redes sociales, app y la página Web del C.R.O.E.

b. Infraestructura integral y moderna.

Estrategias:



El placer de servir

- 1) Identificar, definir y conceptualizar los modelos de desarrollo de nueva infraestructura.
- 2) Desarrollo de proyectos de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, de acuerdo a las prioridades establecidas y oportunidades de negocio.
- 3) Canalizar recursos para el desarrollo de infraestructura física y tecnológica de calidad necesaria.
- 4) Desarrollo de programas de sensibilización y cuidado de áreas, ahorro de servicios básicos, gestión de residuos y otros afines.

5. Eje de Acción N° 5 “INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN DE LOS SERVICIOS”

Líneas de Acción:

a. Servicios integrales.

Estrategias:

- 1) Incorporar atención permanente e integral en los servicios que ofrece la corporación.
- 2) Incorporar un dispensario médico como parte del bienestar y seguridad para los socios.

b. Beneficios corporativos.

Estrategias:

- 1) Priorizar convenios con instituciones similares a nivel nacional, que representen beneficios reales para los socios.
- 2) Organizar y participar en actividades sociales, deportivas y culturales con organizaciones afines.

DIRECTORIO C.R.O.E 2026-2028

“EL C.R.O.E CAMBIÓ”



El placer de servir

CANDIDATO A PRESIDENTE

CANDIDATO A VICEPRESIDENTE

**JIMMY N. ESPINOSA M.
CRNL. SP.**

**JORGE E. JADÁN R.
CRNL. SP.**

CANDIDATO A VOCAL PRINCIPAL N° 1

CANDIDATO A VOCAL PRINCIPAL N° 2

**CARLOS I. ENDARA. E.
CRNL. SP.**

**EDUARDO O. LÓPEZ V.
CRNL. SP.**

CANDIDATO A VOCAL PRINCIPAL N° 3

CANDIDATO A VOCAL PRINCIPAL N° 4

**DIEGO G. RIVERA M.
CRNL. SP.**

**CARLOS P. AYALA M.
CRNL. E.M.C**

CANDIDATO A VOCAL PRINCIPAL N°5

**PAÚL A. RIOFRÍO J.
TCRN. E.M**