
PLAN DE DESARROLLO

CLUB ECOPETROL BOGOTÁ

2025-2029



ÍNDICE

LISTA DE CUADROS	3
PRÓLOGO	4
INTRODUCCIÓN	5
1. MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO, PRINCIPIOS Y VALORES QUE GUÍAN AL CLUB	6
2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	8
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	10
4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PERIODO 2025 – 2029	14
5. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	20
6. PROYECTOS PRIORIZADOS PARA EL PLAN DE DESARROLLO.....	23
7. TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (T.B.G.) APROBADO EN LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE NOVIEMBRE 26 DE 2024	25
8. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADOS 2025 – 2029.....	33
9. APROBACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO EN LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS.	35

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Datos Totales de Matriz DOFA y depurados.....	10
Cuadro 2. Datos de Matriz DOFA clasificados según las perspectivas del T.B.G.	11
Cuadro 3. Matriz DOFA priorizada por Junta Directiva y equipo directivo del Club	12
Cuadro 4. Objetivos Estratégicos	14
Cuadro 5. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera	16
Cuadro 6. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Clientes.....	17
Cuadro 7. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Interna.....	18
Cuadro 8. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	19
Cuadro 9. Matriz TBG. Perspectiva Financiera.....	26
Cuadro 10. Matriz TBG. Perspectiva Clientes.....	27
Cuadro 11. Matriz TBG. Perspectiva Interna	28
Cuadro 12. Matriz TBG. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	29
Cuadro 13. Valor estimado Plan de Desarrollo a cinco (5) años.....	32
Cuadro 14. Ingresos y Gastos Proyectados a cinco (5) años.	33

PRÓLOGO

Se presenta ante la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá el documento final que contiene el Plan de Desarrollo 2025-2029, aprobado por la Asamblea General Extraordinaria de Asociados de fecha 26 de noviembre de 2024.

El Plan fue elaborado bajo la dirección de la empresa Condor Solutions S.A.S. y contó con la permanente participación de la Junta Directiva, de la Gerencia del Club, del personal directivo y trabajadores, quienes participaron con la mejor disposición a través de sus aportes en tiempo, conocimiento y experiencia. Para todos ellos un especial reconocimiento.

Dentro de los elementos esenciales para la construcción del Plan de Desarrollo 2025-2029 se destaca el trabajo colectivo logrado a través de diversos medios de consulta a representantes de los grupos de interés, tal como se hace constar en este informe final.

Es necesario dejar expresa constancia sobre los comentarios elogiosos que se recibieron, en especial con respecto al buen servicio que presta el Club, a su estabilidad financiera, al cumplimiento oportuno de sus compromisos, a la ubicación geográfica, a la presentación y mantenimiento de las instalaciones, a la solidez de sus órganos de gobierno y de auditoría.

Se resaltó la presencia de Ecopetrol que contribuye a la imagen de la Corporación y le da una gran connotación. Este elemento se constituye en una responsabilidad adicional para el Club que está obligado a cuidar de manera especial su reputación porque está unida a la de Ecopetrol, la empresa más importante de nuestro país.

En consideración a que toda institución tiene debilidades y amenazas, ellas no son ajenas al Club y así se mencionan en este Informe Final, las cuales deben ser atendidas dentro del proceso de mejora continua en el que está comprometido la Junta Directiva, la administración del Club y sus trabajadores.

El Plan de Desarrollo 2025-2029 establece dentro de sus Objetivos Estratégicos el de la “Ejecución del Plan quinquenal de Desarrollo” cuyo propósito es comprometer a toda la organización con su cumplimiento. Para ello, se debe continuar el trabajo que viene haciendo la Corporación en la definición, despliegue y seguimiento sistemático de objetivos en todos los niveles de la organización.

Se recomienda que periódicamente se lleven a cabo las revisiones y los ajustes que se requieran para que el Plan de Desarrollo 2025-2029 sea una herramienta administrativa útil y ágil que haga posible mantener el sendero de crecimiento de la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá.

INTRODUCCIÓN

La Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá, debe diseñar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar un Plan de Desarrollo con vigencia para cinco (5) años continuos; con base en él realizará la prospección, dirección, administración y operación del Club en sus aspectos políticos, sociales, productivos, económicos, humano y de infraestructura, con el fin de dar cumplimiento a su propósito que tiene que ver con garantizar su misma subsistencia y ser compatible con los objetivos que Ecopetrol S. A. defina para sus Clubes.

El Plan de Desarrollo es mandatorio para las Juntas Directivas de los períodos relacionados con su desarrollo, sin perjuicio de realizar ajustes, mejoras o cambios según las necesidades y las circunstancias, todo lo anterior de conformidad con lo establecido en los Estatutos en los artículos 40 y 41:

“POLÍTICAS, ESTRUCTURA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES

Artículo 40. EL CLUB orientará sus políticas, estructura y procesos organizacionales, al desarrollo de su objeto, sus Estatutos, garantizar su supervivencia y hacer esto compatible con el cumplimiento de los objetivos que ECOPETROL S.A., defina para sus Clubes. Para esto diseñará, ejecutará, hará seguimiento y evaluará un Plan de Desarrollo.

El **Plan de Desarrollo** (resaltado nuestro) será mandatorio para las Juntas Directivas encargadas de los períodos relacionados con el desarrollo del mismo, sin detrimento de las necesidades que se identifiquen para hacer ajustes, mejoras o cambios según las circunstancias. Estos ajustes y cambios deberán ser estrictamente justificados y documentados en Asamblea, ya sea en reunión Ordinaria o Extraordinaria, con el fin de dar coherencia y continuidad al desarrollo del CLUB.”

“Artículo 41. El **Plan de Desarrollo** (resaltado nuestro) se define para cada 5 años continuos, hace referencia a la forma como deberá desarrollarse la prospección, dirección administración y operación del CLUB en sus aspectos políticos, sociales, productivos, económicos, humano y de infraestructura para dar cumplimiento al propósito mencionado en el artículo anterior. Este Plan será resultado de la participación abierta y voluntaria de todos los asociados a través de la comisión que será conformada para el efecto.”

En cumplimiento de dicha obligación la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá suscribió contrato con la firma Condor Solutions S.A.S. para la elaboración de dicho Plan de Desarrollo.

1. MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO, PRINCIPIOS Y VALORES QUE GUÍAN AL CLUB

En el entendido de que la Misión, la Visión, Propósito, Principios y Valores son el fundamento de las actuaciones de los trabajadores del Club, y el punto de partida y norte para la formulación de las proyecciones a futuro, la consultoría inició su trabajo con base en la formulación que se tiene de los mismos.

Se transcriben tal como aparecen en el portal del Club¹:

MISIÓN

“Brindar servicios de cultura, deporte y recreación enmarcados en los más altos estándares de calidad, con el fin de garantizar un sano esparcimiento que aporte a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, familiares, invitados y clientes”.

VISIÓN

“Convertirnos para el año 2030 en la mejor opción para la operación logística de eventos para Ecopetrol S.A., asociados y clientes en la oferta de servicios sociales, culturales, deportivos y recreativos, a través de personal altamente calificado en el servicio, de manera que se fortalezcan las opciones de mejora de la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias”.

PROPÓSITO

“En nuestro Club, trabajamos con pasión para transformar vidas. Estamos comprometidos con el crecimiento, la mejora continua y la sostenibilidad financiera. El deporte, la recreación y la cultura, son pilares fundamentales que fomentan el bienestar y la salud de nuestros asociados convirtiéndonos en su segundo hogar. Con un portafolio diversificado y una ubicación estratégica, generamos experiencias memorables para nuestro grupo de interés”.

NUESTROS PRINCIPIOS

Respeto

“El buen trato entre todos los miembros de la comunidad, dentro de las normas de convivencia establecidas”.

¹ Tomado del portal <https://Clubecopetrol.com.co/>

Calidad

“Realizar con responsabilidad la prestación de servicios, superando las expectativas de los usuarios”.

Equidad

“Velamos por el acceso equitativo a los servicios, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de todos los asociados”.

VALORES

“**Servicio Satisfacción:** Orientado a la satisfacción del cliente y a la innovación en el servicio”.

“**Respeto Atención:** Por el medio ambiente, por las personas y por la normatividad”.

“**Orgullo Pertenencia:** Por ser asociado del Club, empleado del Club, contratista del Club, aliado del Club”.

“**Transparencia Honestidad:** Actuación honesta en la gestión de los procesos, en la administración de la información”.

2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Dentro del proceso de construcción que se presenta a consideración de la Junta Directiva de la Corporación, se llevaron a cabo las siguientes fases:

Recopilación y estudio de información

Hace referencia a la revisión de los Planes de Desarrollo que han tenido vigencia en el Club en los períodos 2005 – 2010, 2010 – 2015, 2019 – 2023, y el Plan Director.

Con la información que el Club proporcionó, se estableció el número de proyectos que se habían determinado en dichos Planes y su grado de ejecución.

La información recibida fue analizada y se tuvo en consideración para la construcción de la actual propuesta de Plan de Desarrollo.

Consulta con los Grupos de Interés (*Stakeholders*)

La metodología de la consultoría contratada consideró de la mayor importancia consultar a los representantes de los Grupos de Interés, en el entendido de que las relaciones que establece el Club con estas personas, grupos o empresas son claves para la gestión y toma de decisiones presentes y a futuro. Uno de los primeros ejercicios consistió en identificarlos dado que no se encuentran expresamente definidos dentro de las políticas de la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá.

Los siguientes fueron los Grupos de Interés y la metodología aplicada para recoger la información:

- Miembros de Junta Directiva: Teniendo en cuenta que en el año 2024 hubo modificación de la Junta Directiva, se llevaron a cabo diez (10) entrevistas individuales con sus miembros.
- Directivos del Club: Se realizaron siete (7) entrevistas individuales con los directivos del Club.
- Sindicato Sinthol: Se realizó taller de planeación estratégica con representantes del Sindicato de Industria Sinthol. Participaron siete (7) miembros del sindicato incluido el presidente de la Nacional, todos ellos trabajadores del Club.
- Trabajadores del Club: Se llevó a cabo un taller de planeación estratégica con la participación de diez (10) trabajadores directos del Club.
- Metodólogos: Se hizo una entrevista grupal con la participación de los cuatro (4) metodólogos vinculados por el Club.

-
- Profesores y Entrenadores: Se realizaron dos talleres de planeación estratégica en los que participaron en total, treinta y un (31) personas.
 - Se llevaron a cabo entrevistas grupales con miembros representantes del Comité de Auditoría y del Comité de Reforma de Estatutos. Participaron en total cuatro (4) personas.
 - Se citó a un taller de Planeación Estratégica a pensionados y usuarios de los servicios del Club. Debido a que sólo se hicieron presentes cuatro (4) asociados, se llevó a cabo una entrevista grupal.
 - Se realizó un taller de planeación estratégica a la que se citaron deportistas y padres, conformando estos últimos la mayoría de los participantes, que en total fueron doce (12) personas.
 - Se realizó entrevista grupal con Proveedores y Contratistas en la que participaron siete (7) personas.
 - Se realizó entrevista con el funcionario de Ecopetrol encargado de manejos administrativos de la Universidad Corporativa.
 - Se realizó entrevista con un extrabajador de Ecopetrol que había sido representante de dicha empresa en la Junta Directiva del Club Ecopetrol.
 - Por instrucción y recomendación de participantes en la Asamblea General de Asociados del Club Ecopetrol del 2 de marzo de 2024, se lanzó una encuesta para todos los afiliados al Club. De ellos, cincuenta y seis (56) personas declararon su interés en participar. Finalmente, la encuesta fue respondida por veintiséis (26) personas.

En total se consultaron a **124 personas**, integrantes de **doce (12) grupos de interés**.

Debe tenerse en cuenta, además, que todos los afiliados tuvieron oportunidad de participar activamente en este proceso a través de la encuesta que se elaboró a partir de lo propuesto en la Asamblea General de Asociados.

Se elaboró y estandarizó una guía de temas y preguntas de apoyo en las entrevistas, los talleres y las encuestas. La información recogida se analizó, se identificaron las percepciones que los diferentes Grupos de Interés tienen acerca de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y se sugirieron algunos proyectos relacionados con la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá.

3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una vez terminado el proceso de entrevistas, conversatorios, talleres y encuestas, los datos resultantes fueron sometidos a varios filtros: Dos de ellos tenían que ver con información duplicada y comentarios que se consideraron no relevantes para el propósito del trabajo.

Adicionalmente a lo anterior se utilizaron dos herramientas de Planeación Estratégica:



por un lado, se identificaron las **Fortalezas** y **Debilidades** internas al Club, y las **Oportunidades** y **Amenazas** que pueden presentarse en el mercado y sector donde se mueve el Club. En el lenguaje de Planeación Estratégica se le da el nombre de matriz **DOFA**.

Toda la información recopilada se clasificó en esas cuatro categorías.

Una vez organizada la matriz DOFA, se procedió a ubicar los resultados en los cuatro escenarios que define el **Tablero Balanceado de Gestión (T.B.G.)**



El T.B.G. es otra herramienta de planeación estratégica que permite identificar si las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas impactan aspectos financieros, de relacionamiento con clientes, infraestructura y las capacidades y competencias de crecimiento y desarrollo de las personas. Facilita el seguimiento y control a los **Objetivos Estratégicos** que el Club formule dentro de su Plan de Desarrollo, a la vez que detallar y hacer seguimiento a los indicadores de desempeño, estrategias y planes de acción, y asignar responsables de la ejecución.

De las 124 personas que participaron en los conversatorios, entrevistas, talleres y encuestas se documentaron 1784 datos los cuales fueron trasladados a la matriz DOFA y al T.B.G., como se muestra en el siguiente cuadro:

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Totales
Gran total de Entrevistas, Talleres y Encuestas	491	889	186	218	1784
Total depurado	59	101	50	23	233
% Total depurado	12,0	11,4	26,9	10,6	13,1

Cuadro 1. Datos Totales de Matriz DOFA y depurados.

Del 100% de la información recogida, se trabajó con el 13% de los datos que corresponde, en números absolutos, a 233 comentarios relevantes, resultado de la depuración que se hizo con base en criterios previamente definidos tales como información reiterada y no pertinente.

Un alto porcentaje de los datos se concentró en Debilidades internas del Club, si bien al depurar

la información se consideró que solo el 11.4% de la misma era significativa para el análisis estratégico.

Consideramos, sin embargo, que ese alto porcentaje no debe verse como un indicador negativo sino más bien, como la necesidad evidenciada por los participantes de intervención para el fortalecimiento interno. Lo anterior se confirma con los comentarios recibidos sobre las Oportunidades (26.9%) que ven los participantes para seguir creciendo.

Es de resaltar que si bien las Amenazas provenientes del entorno externo son porcentualmente las más bajas (10.6%), no se pueden desconocer porque eventualmente pueden afectar la subsistencia del Club.

En igual sentido se interpreta la percepción que se tiene de las Fortalezas del Club (12%), resultado que puede ser bajo estadísticamente, pero que incluye datos reiterativos y suficientes para apalancar el crecimiento del Club.

El siguiente paso fue ubicar los 233 datos en las perspectivas del T.B.G., para identificar en dónde consideraban todos los participantes en la construcción del Plan de Desarrollo, tienen mayor impacto y gestión los Objetivos Estratégicos clasificados de acuerdo con la perspectiva Financiera, de Cliente, Interna y de Aprendizaje y Crecimiento, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

DOFA Final	Financiera	Cientes	Interna	Aprendizaje	Total	%
Fortalezas	8	14	26	11	59	25,3
Debilidades	21	12	57	11	101	43,3
Oportunidades	10	22	17	1	50	21,5
Amenazas	8	11	3	1	23	9,9
Totales	47	59	103	24	233	
%	20,2	25,3	44,2	10,3	100,0	

Cuadro 2. Datos de Matriz DOFA clasificados según las perspectivas del T.B.G.

Como se puede ver en el cuadro anterior, se considera que las mayores intervenciones que se deben realizar tienen que ver con la perspectiva Interna al Club, tales como procesos y sistemas de seguridad y contra-incendio y el aprovechamiento de la infraestructura.

La siguiente perspectiva es la de Clientes. Si bien se necesita fortalecer aspectos de relacionamiento con clientes, también se expresó que se tienen muchas oportunidades de mejora internas, a la vez que posibilidades en el sector para seguir creciendo.

Los cambios regulatorios y la necesidad de fortalecer financieramente al Club impactan la perspectiva financiera.

En los resultados asociados a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se ubica el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores y el generar cambios en la cultura de la organización.

Los 233 datos fueron sometidos a análisis y discusión y como resultado del taller con miembros de la Junta Directiva y el equipo de directivos del Club, se seleccionaron 127 datos que alimentan, junto con los análisis resultantes de la consultoría, el diseño de los Objetivos Estratégicos para el Plan de Desarrollo y que se presentan a continuación:

DOFA	DEPURADAS	PRIORIZADAS		TOTAL
Fortalezas	59	3	14	17
Debilidades	101	4	61	65
Oportunidades	50	5	24	29
Amenazas	23	9	7	16
Totales	233			127

Cuadro 3. Matriz DOFA priorizada por Junta Directiva y equipo directivo del Club

Se detallan algunas de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas resultado de los talleres con los Grupos de Interés.

Fortalezas

- Ubicación geográfica y vías de acceso.
- La presencia de Ecopetrol por la propiedad de la infraestructura, la subvención y las actividades que contrata con el Club.
- Solidez financiera que le da valor. Es financieramente solvente.
- Las Escuelas Deportivas está generando mayor participación.
- La Junta Directiva y la Gerencia trabajan de manera coordinada.
- Único Club en Bogotá que tiene diamante de beisbol.
- Compromiso de los trabajadores con la construcción de una cultura de servicio.
- La buena imagen del Club ante los usuarios de los servicios del Club.

Debilidades

- La baja participación en las asambleas.
- La gestión de mantenimiento es débil porque no se dispone de un Programa Integral de Mantenimiento.
- El Club carece de parqueaderos suficientes los fines de semana y en eventos masivos.

-
- No hay servicio de alimentos en las horas de la noche y faltan puntos de venta para ofrecer a escuelas deportivas y visitantes entre semana.
 - No se conoce la capacidad máxima instalada del Club para atraer nuevos usuarios y asociados tanto en deportes como en eventos y capacitación.
 - Estatutos vigentes desactualizados.
 - Déficit de agua para almacenamiento y riego.
 - No se utilizan los escenarios deportivos en los tiempos muertos.
 - El término de vigencia del contrato de comodato.
 - No contar con un complejo acuático. Piscina y cursos de natación con entrenadores.
 - Espacio de golfito subutilizado y se puede buscar una mejor utilización.

Oportunidades

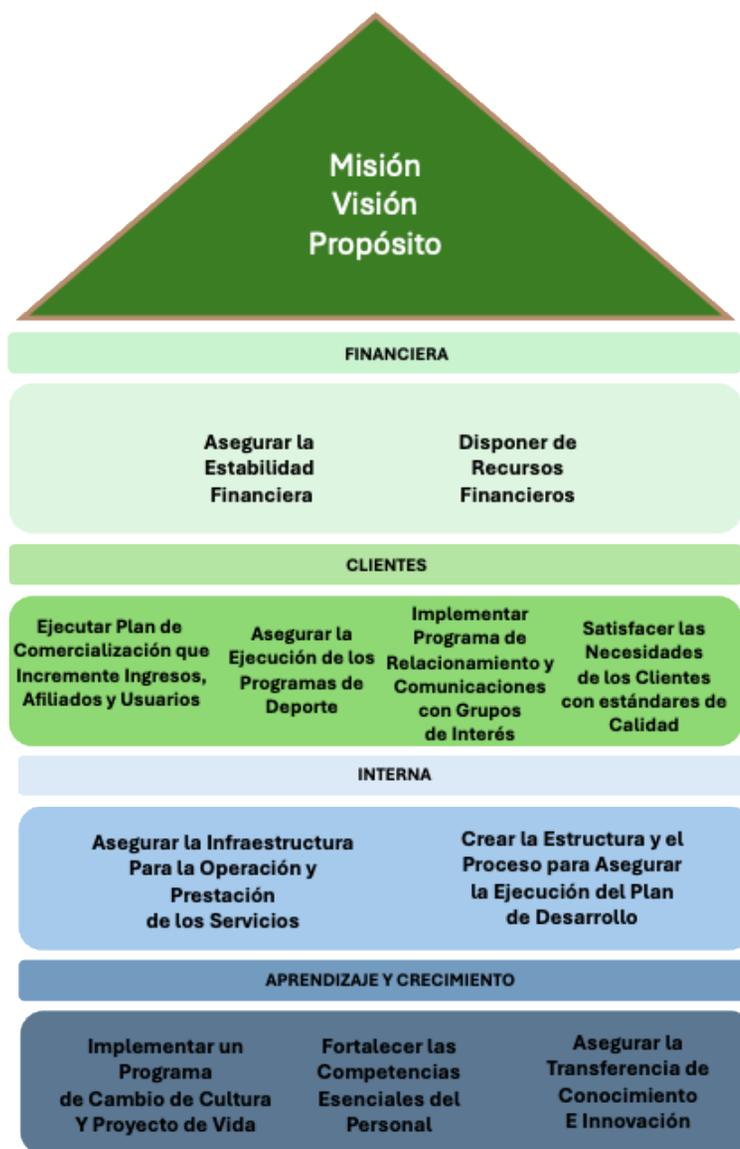
- Relacionamiento directo con altos ejecutivos de Ecopetrol para buscar apoyos en construcción de nuevas infraestructuras.
- Hacer acuerdo con Colegios y Universidades con el fin de prestarles servicios deportivos y de recreación.
- Ofrecer servicios como Operador Logístico para Ecopetrol y otras empresas.
- Incorporación de nuevas tecnologías para hacer más atractiva la oferta de eventos y servicios.
- Hacer del Coworking una oferta atractiva en un espacio más conveniente.
- Prestar servicios en el gimnasio para rehabilitación física por prescripción médica de Ecopetrol.
- Resolver la afiliación de los trabajadores de Ecopetrol que se pensionan a través del Sistema General de Pensiones.

Amenazas

- Que Ecopetrol le quite o disminuya la subvención al Club.
- Las cargas impositivas a los clubes.
- Impacto de la reforma laboral.
- Las nuevas Juntas Directivas pueden cambiar los lineamientos de las Escuelas Deportivas.
- Las desafiliaciones.
- El personal activo y nuevo de Ecopetrol no tiene interés en afiliarse al Club. Las nuevas generaciones han cambiado su filosofía de vida.
- Que Ecopetrol realice grandes eventos en otros clubes o cajas de compensación.
- Las Cajas de Compensación son competencia para los clubes.

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PERIODO 2025 – 2029

Como resultado del taller realizado con miembros de la Junta Directiva y del equipo de dirección, se propusieron y validaron los Objetivos Estratégicos que se presentan en el siguiente cuadro:



Cuadro 4. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son el resultado que se le propone al Club para la vigencia en el próximo quinquenio. Estos resultados le permitirán cumplir la Misión, alcanzar la Visión y responder al Propósito o Razón de Ser que se han formulado como punto de partida.

Valga resaltar que, en este sentido, los objetivos son estratégicos porque responden y se formulan a partir de la Misión, la Visión y el Propósito; orientan la gestión y la acción; focalizan los recursos y actúan como guía para la toma de decisiones. En resumen, son la brújula que orienta todas las actividades del Club.

A continuación, se realizó el análisis del entorno en el que opera la organización; se identificaron los cambios que se han dado en el sector, las amenazas y las oportunidades que pueden generar esos cambios, las fortalezas o debilidades con los que se cuenta para enfrentarlos.

Se identificaron y seleccionaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de alto impacto. Los resultados se organizaron de acuerdo con las cuatro perspectivas del Tablero Balanceado de Gestión. Se formularon los Objetivos Estratégicos y fueron puestos a consideración de miembros de la Junta Directiva y del Equipo de Dirección del Club en un taller realizado para tal efecto.

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los Objetivos estratégicos

Objetivos Perspectiva Financiera

Con la implementación de los objetivos de la Perspectiva Financiera y su seguimiento y control adecuado, se logrará la estabilidad financiera del Club, aumentando los ingresos, teniendo claridad y control de los costos y gastos. Por lo tanto, se pretende lograr un presupuesto equilibrado reflejo de una buena, responsable y transparente gestión operacional que traerá como consecuencia la tranquilidad tanto para Ecopetrol, como para los asociados.

El beneficio obtenido al final del ejercicio es soporte monetario para la financiación de la infraestructura, del mantenimiento, la operación y el aumento de los servicios.

Los Objetivos propuestos para la Perspectiva Financiera son los siguientes:

OBJETIVO	PROPÓSITO	INDICADOR	FÓRMULA
F 1.- Asegurar la estabilidad financiera del club durante el quinquenio.	Incrementar los ingresos, controlando los costos y manteniendo un porcentaje adecuado con la subvención.	1.- Incremento de Ingresos.	Ingresos = Ingresos año anterior * (Incremento Salario Mínimo Club + 5%)
		2.- Control de Costos y Gastos (Egresos).	Costos y Gastos (egresos) = Costos y Gastos (egresos) del año anterior *(Incremento Salario Mínimo Club + 2%)
		3.- Gestión de la subvención.	Subvención = Subvención año anterior * (Incremento Salario Mínimo Club + 2%)
		4.- Proporcionalidad subvención e ingresos.	$\frac{\% \text{Ingresos} - \% \text{Subvención}}{\% \text{Ingresos año anterior} - \% \text{Subvención año anterior}} * 3\%$
		5.- Reforma de Estatutos aprobada.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado
F 2.- Disponer de recursos financieros para ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios.	Obtener recursos para proyectos y servicios.	1.- Plan de Inversión elaborado en el primer año de vigencia del Plan de Desarrollo, para ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios.	# de proyectos valorados / # de proyectos aprobados
		2.- Balance financiero positivo en la vigencia, descontando obras propias (gasto del Club para Ecopetrol).	Recursos financieros para infraestructura = Balance financiero de la vigencia - gastos de infraestructura nueva.
		3.- Acuerdos suscritos con aliados y patrocinadores estratégicos públicos o privados para obtener recursos y/o financiación de infraestructura.	# de proyectos viables financiamiento

Cuadro 5. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera

Objetivos Perspectiva Clientes

Al desarrollar los objetivos de la Perspectiva Clientes se logrará tener un control comercial de crecimiento hasta donde las capacidades lo permitan, tanto en el aspecto deportivo como en la prestación de servicios. Se logrará ampliar el relacionamiento con Ecopetrol, sus filiales y todos sus trabajadores consolidando el crecimiento progresivo, ofreciendo mejores servicios y disciplinas deportivas a través de las escuelas deportivas.

La satisfacción de los clientes, medida con encuestas y sugerencias, consolidará la fidelidad de los asociados y clientes.

Se destaca que, si se logra tener mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés, se tendrá un crecimiento de la satisfacción y por lo tanto se asegura la confianza. Hay que consolidar la comercialización y las comunicaciones de una manera más intensiva, teniendo en

cuenta la respuesta a las necesidades básicas de los asociados y de los clientes externos.

En el seguimiento a los objetivos de comercialización se debe hacer énfasis en los horarios de las diferentes instalaciones que actualmente no tienen ocupación para ofrecer servicios a instituciones y empresas en estas franjas.

Los Objetivos propuestos para la Perspectiva Cliente son los siguientes:

OBJETIVO	PROPÓSITO	INDICADOR	FÓRMULA
CL 1.- Ejecutar un Plan de Comercialización que optimice la utilización de tiempos, espacios y recursos.	Incrementar los ingresos del Club.	1.- % de incremento en los ingresos del Club.	$\text{Ingresos actuales} = \text{ingresos año anterior} * (\text{IPC} + 10\%)$
		2.- % de cumplimiento del Plan de Comercialización.	Hitos alcanzados / Hitos programados
CL 2.- Asegurar la ejecución de los programas de deportes	Incrementar la participación en actividades deportivas	1.- # de participantes en Deporte para Todos.	$\text{Participantes actuales en Deportes para Todos} = \text{participantes del año anterior} * 1.04$
		2.- Crecimiento de número de participantes de Deportes para Todos, de acuerdo con la media geométrica.	Media Geométrica con datos históricos
		3.- # de participantes en Escuelas Deportivas.	$\text{Participantes actuales en Deporte Competitivos} = \text{participantes del año anterior} * 1.06$
		4.- Crecimiento de número de participantes en Escuelas Deportivas, de acuerdo con la media geométrica.	Media Geométrica con datos históricos
CL 3.- Implementar una política de relacionamiento y comunicaciones con los Grupos de Interés.	Incorporar al club los Grupos de Interés en el Plan de Desarrollo para beneficio mutuo.	1.- # de Grupos de Interés incorporados con Plan de relacionamiento y comunicaciones.	$\# \text{ de Grupos de Interés incorporados con Plan de relacionamiento y comunicaciones} / \# \text{ de Grupos de Interés definidos}$
CL 4.- Satisfacer las necesidades de los clientes con estándares de calidad.	Medir la satisfacción y la lealtad del cliente.	1.- Encuesta de satisfacción.	% de satisfacción mayor al 80
		2.- Net Promoter Score (NPS) o Medición Nivel de Lealtad.	% de Promotores / % de Detractores

Cuadro 6. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Clientes

Objetivos Perspectiva Interna

Con los objetivos de la Perspectiva Interna se busca tener unas instalaciones modernas, agradables y cómodas. Por lo tanto, el mantenimiento y la operación deben estar siempre

disponibles para la prestación de un buen servicio. El mantenimiento debe ser oportuno y ejecutado con un programa elaborado al detalle, donde se tengan en cuenta los rendimientos, los materiales y la mano de obra necesaria para ejecutarlo, con el correspondiente seguimiento de control y actualización permanente.

Los Objetivos propuestos para la Perspectiva Interna son los siguientes:

OBJETIVO	PROPÓSITO	INDICADOR	FÓRMULA
I 1.- Asegurar la infraestructura para la operación y prestación de los servicios.	Contar con instalaciones disponibles y seguras para su utilización y prestación de servicios.	1.- Cumplimiento del Plan de Mantenimiento.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado
		2.- Actualización de la información sobre la capacidad de cada una de las instalaciones del club.	% de avance del estudio
		3.- Cumplimiento de la ejecución y cierre de los proyectos.	% de Plan Proyectos ejecutados / % Plan Proyectos definidos
		4.- Cumplimiento del programa HSEQ y otras certificaciones.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado
I 2.- Ejecutar el Plan Quinquenal de Desarrollo.	Comprometer la organización con el Plan Estratégico Quinquenal de Desarrollo.	1.- Plan de Desarrollo con objetivos e indicadores de desempeño en los diferentes niveles de la organización.	Medición de los Indicadores de Desempeño
		2.- Ajuste de la estructura de acuerdo a las nuevas necesidades de crecimiento.	Requerimientos de cargos identificados.

Cuadro 7. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Interna

Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El despliegue de los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento en todas las dependencias del Club permite visualizar nuevas tendencias de necesidades de los asociados y

clientes. La modernización y las nuevas tecnologías hacen necesaria la actualización permanente del conocimiento de los directivos y trabajadores, el refuerzo de su aprendizaje y de sus nuevas competencias para prepararlos con el fin de responder a nuevas necesidades de los asociados, sobre todo de la población conformada por las nuevas generaciones.

Para garantizar el conocimiento y la innovación, se debe pensar con mente abierta creando programas que apoyen la generación de ideas para el mejoramiento continuo y la transferencia del conocimiento crítico para el Club. Los servicios de entretenimiento y capacitación deben ser enfocados hacia las nuevas tecnologías y desarrollados teniendo en cuenta el cambio cultural que se aproxima con la inteligencia artificial.

Los Objetivos propuestos para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento son los siguientes:

OBJETIVO	PROPÓSITO	INDICADOR	FÓRMULA
APR 1.- Desarrollar programas de cambio de cultura y proyecto de vida.	Implementar programas de intervención en cultura y proyecto de vida.	1.- Programa implementado de cambio de cultura.	% de implementación
		2.- Proyecto de vida implementado.	% de implementación
APR 2.- Fortalecer las competencias esenciales del personal .	Alinear las competencias del personal con el Plan de Desarrollo.	1.- Competencias definidas de los cargos y Programas de Formación alineados con el Plan de Desarrollo.	% de cumplimiento del Plan
		2- Competencias de liderazgo de los cargos de dirección y Plan de Formación.	% de cumplimiento del Plan
APR 3.- Asegurar la transferencia de conocimiento y la innovación en el Club.	Garantizar la transferencia del conocimiento y la innovación en el club.	1.- Programa de transferencia de conocimientos en ejecución.	% cumplimiento
		2.- Plan disponible de sucesión de personal.	% cumplimiento
		3.- Equipos de "Semilleros de Ideas" en funcionamiento.	# de ideas en funcionamiento > o = a 1

Cuadro 8. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

5. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Para el logro de los Objetivos Estratégicos y el cumplimiento de los indicadores definidos para cada uno de ellos, se proponen una serie de acciones o estrategias que podrán ser revisadas y modificadas habida cuenta de las circunstancias que se presenten durante la ejecución.

1. Para alcanzar el Objetivo Financiero F1.- Asegurar la estabilidad financiera del club durante el quinquenio, se proponen las siguientes estrategias:
 - Fomentar las Escuelas Deportivas.
 - Aumentar la venta de servicios empresariales.
 - Incrementar el número de asociados.
 - Definir los costos de cada producto y servicio.
 - Controlar los reprocesos.
 - Realizar Mantenimiento Preventivo.
 - Hacer acuerdos de largo plazo con proveedores.
 - Elaborar diagrama de flujo de presentación de facturas a Ecopetrol.
 - Hacer acuerdo a mediano o largo plazo de anticipo de aportes.
 - Gestionar incremento anual de la subvención.
 - Establecer que los servicios del Club no sean totalmente subsidiados.
 - Controlar periódicamente la proporcionalidad entre la subvención y los ingresos.
 - Elaborar nuevos planes para lograr la aprobación de la reforma de los estatutos.
 - Rediseñar la estrategia de comunicaciones.

2. Para alcanzar el Objetivo Financiero F2.- Disponer de recursos financieros para ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios, se proponen las siguientes estrategias:
 - Elaborar el plan de inversión con horizonte a cinco años.
 - Valorizar los proyectos hasta diseño conceptual y básico.
 - Definir el plan de financiación.
 - Definir los ingresos y costos de los proyectos teniendo en cuenta el Beneficio proyectado.
 - Hacer acuerdos de aporte de recursos y/o financiamiento.
 - Explorar la venta de publicidad para la búsqueda de recursos y/o financiación de los proyectos.
 - Utilizar la figura de concesión para desarrollar y operar la infraestructura.
 - Gestionar ante Ecopetrol los recursos económicos para la financiación de los proyectos.

3. Para alcanzar el Objetivo Clientes CL1.- Ejecutar un Plan de Comercialización que optimice la utilización de tiempos, espacios y recursos, se proponen las siguientes estrategias:
 - Disponer de un plan que contenga actividades y metas direccionadas al incremento de ingresos.
 - Vender servicios a otras empresas diferentes a Ecopetrol.
 - Integrar la comercialización de todos los servicios.
 - Revisar periódicamente el plan de comercialización.

-
4. Para alcanzar el Objetivo de Clientes CL2.- Asegurar la ejecución de los programas de deportes, se proponen las siguientes estrategias:
 - Implementar modelo estadístico de crecimiento de participantes en programa de Deportes
 - Comercializar los servicios de Deportes para Todos.
 - Vincular nuevas instituciones.
 - Comercializar servicios en tiempos muertos.
 - Comercializar los servicios de Escuelas Deportivas.

 5. Para alcanzar el Objetivo de Clientes CL3.- Implementar una política de relacionamiento y comunicaciones con los Grupos de Interés, se proponen las siguientes estrategias:
 - Incorporar a los Grupos de Interés, dentro de las políticas del Club.
 - Establecer un programa de relacionamiento y comunicaciones con los Grupos de Interés.

 6. Para alcanzar el Objetivo de Clientes CL4.- Satisfacer las necesidades de los clientes con estándares de calidad, se proponen las siguientes estrategias:
 - Rediseñar y aplicar la Encuesta de Satisfacción para cada actividad.
 - Diseñar y aplicar la Encuesta de Medición de Lealtad

 7. Para alcanzar el Objetivo Interno I1.- Asegurar la infraestructura para la operación y prestación de los servicios, se proponen las siguientes estrategias:
 - Contratar la elaboración del Plan de Mantenimiento.
 - Establecer un programa de gestión del cambio dirigida al personal de mantenimiento.
 - Asegurar la ejecución permanente de las actividades incluidas en el Plan de Mantenimiento.
 - Contratar el estudio de máxima capacidad instalada de cada una de las instalaciones del Club.
 - Realizar el diseño detallado de los proyectos aprobados.
 - Hacer acuerdos para la ejecución de proyectos de infraestructura.
 - Contratar la ejecución e interventoría de los proyectos relacionados con la nueva infraestructura.
 - Hacer la liquidación de los contratos y el cierre financiero.
 - Realizar el diagnóstico de necesidades y el levantamiento de riesgos.
 - Obtener las certificaciones de calidad en los servicios claves.
 - Obtener la certificación en inspección técnica y bomberos.
 - Mantener la certificación en manejo de alimento

 8. Para alcanzar el Objetivo Interno I2.- Ejecutar el Plan Quinquenal de Desarrollo, se proponen las siguientes estrategias:
 - Divulgar el Plan de Desarrollo.
 - Establecer dependencias y funcionarios responsables de actividades definidas en el Plan.
 - Desplegar en todas las áreas los objetivos de desempeño.
 - Hacer seguimiento periódico al Plan de Desarrollo.
 - Llevar a cabo el cierre de objetivos del Plan de Desarrollo al finalizar su vigencia.
-

-
- Actualizar y alinear la estructura de personal con el Plan de Desarrollo.
9. Para alcanzar el Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento APR1.- Desarrollar programas de cambio de cultura y proyecto de vida, se proponen las siguientes estrategias:
- Elaborar el diagnóstico de la cultura.
 - Diseñar y ejecutar el Plan de Intervención.
 - Evaluar los resultados generados por la intervención.
 - Elaborar programa de Proyecto de Vida.
 - Acompañar la ejecución del Proyecto de Vida.
10. Para alcanzar el Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento APR2.- Fortalecer las competencias esenciales del personal, se proponen las siguientes estrategias:
- Identificar las competencias requeridas para cada uno de los cargos.
 - Valorar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas asignadas a los cargos.
 - Elaborar y alinear con el Plan de Desarrollo, los Programas de Formación basados en competencias.
 - Ejecutar y evaluar el impacto de los Programas de Formación.
 - Establecer las competencias de liderazgo de los cargos de dirección.
 - Valorar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas asignadas a los cargos de dirección.
 - Elaborar y ejecutar el programa de liderazgo.
 - Evaluar el impacto de los Programas de Formación de líderes.
11. Para alcanzar el Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento APR3.- Asegurar la transferencia de conocimiento y la innovación en el Club, se proponen las siguientes estrategias:
- Elaborar y ejecutar el programa de transferencia de conocimiento.
 - Elaborar y ejecutar el plan de sucesión de personal.
 - Fortalecer las competencias del personal de sucesores.
 - Implementar un modelo de innovación, establecer programa e incentivos.

6. PROYECTOS PRIORIZADOS PARA EL PLAN DE DESARROLLO

Durante el proceso de construcción del Plan de Desarrollo los diferentes grupos de interés generaron ideas y propuestas que le sirvieron a la consultoría, de guía para generar posibles proyectos, tanto de infraestructura como de gestión administrativa que, una vez alineados con los Objetivos Estratégicos, fueron sometidos a la consideración de los miembros de la Junta Directiva y los Directivos del Club Ecopetrol en el segundo taller realizado con ese propósito.

En él se tuvieron en cuenta proyectos que se vienen ejecutando en el Club y que, en consideración de todos los participantes, deben incluirse en el Plan de Desarrollo para darles continuidad.

El siguiente es el listado de proyectos priorizados para el Plan de Desarrollo:

Proyectos en ejecución por parte del Club para inclusión en el Plan de Desarrollo

1. Cubierta de la cancha múltiple.
2. Proyecto del área de tenis.
3. Gestión de amenazas y emergencias.
4. Techos fotovoltaicos.
5. Pozo de agua.

Nuevos proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo

1. Firmar convenios a largo plazo y desarrollar grandes eventos con diferentes empresas, incluyendo a Ecopetrol y sus filiales, a Cavipetrol, a colegios y universidades.
2. Establecer un programa integral de Mantenimiento que incluya el predictivo, preventivo y correctivo, para todas las instalaciones del Club.
3. Asegurar el cumplimiento de la normatividad sobre contra-incendio, incluyendo la infraestructura para el ingreso de los equipos de bomberos a las instalaciones del Club.
4. Asegurar la ejecución del Plan Quinquenal de Desarrollo.
5. Implementar el sistema de recolección de aguas lluvias (está incluida en el proyecto de cubiertas actualmente en desarrollo, el proyecto de riego y el pozo de agua (este último pendiente de licencia del Distrito).
6. Disponer del espacio del golfito para adecuarlo a nuevos proyectos.
7. Garantizar la estabilidad financiera del Club.

-
8. Mejorar las instalaciones de restaurantes, puntos de servicio y venta adicionales, alternativas de cartas y horarios extendidos de servicios.
 9. Mantener el programa deportivo
 10. Buscar alternativas para resolver déficit de parqueaderos².
 11. Construir escenarios o estudiar opciones para la práctica de pádel.

Como se puede observar, algunos de los proyectos aprobados coinciden con proyectos en los cuales trabaja actualmente el Club. Sin embargo, hay que destacar lo siguiente:

El Club desarrolla el proyecto del “*Pozo Profundo*”. En el ejercicio de priorización y considerando las condiciones de suministro de agua en la ciudad de Bogotá y la evidente crisis por la que atraviesan los embalses, se puede suponer que surgirán nuevas restricciones frente al uso del agua. Por tal razón el proyecto priorizado considera lo siguiente: la implementación de un sistema de recolección de aguas lluvias, el pozo de agua funcionando y el proyecto de riego. De esta manera se podrán afrontar condiciones difíciles de restricción de agua que pueden poner en riesgo la infraestructura deportiva y paisajística del Club. La situación que puede presentarse es la de prohibir el riego con agua de la ciudad, lo cual afectaría uno de los más importantes escenarios deportivos del Club como lo es su cancha de fútbol.

De manera similar ocurre con el proyecto de “*techos fotovoltaicos*”. La pretensión que se incluye en el Plan de Desarrollo tiene que ver con la extensión de este proyecto a todas las edificaciones y a la gestión que debe hacerse ante Ecopetrol como propietario del inmueble para que apoye este proyecto que beneficia su infraestructura y está acorde con las políticas que desarrolla.

² Los proyectos 10 y 11 son incluidos con esta prioridad de acuerdo con las recomendaciones hechas por la Junta Directiva y la Asamblea General Extraordinaria del 26 de noviembre de 2024

7. TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (T.B.G.) APROBADO EN LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE NOVIEMBRE 26 DE 2024

El Tablero Balanceado de Gestión, conocido por la sigla TBG es una herramienta de gestión administrativa que le permite al Club tener una visión integral y coordinada de los avances que se van dando para cumplir con los objetivos estratégicos aprobados para los próximos cinco años. Como se verá con más el detalle en el desglose de los diferentes indicadores, la importancia de esta herramienta consiste en brindar información de primera mano para anticipar, prevenir, fortalecer o corregir las decisiones que aseguren el camino trazado.

El T.B.G. es la herramienta base para la asignación y despliegue de responsabilidades en todos los niveles de la organización.

El Tablero Balanceado de Gestión, T.B.G., que se muestra a continuación es el aprobado por los asambleístas en la Asamblea Extraordinaria del 26 de noviembre de 2024; con base en él la Gerencia se reunirá con las cabezas de las áreas y estas con sus equipos de trabajo para definir las rutas y compromisos necesarios para que los objetivos estratégicos se lleven a cabo y fortalezcan la Visión, Misión y Propósito o razón de ser del Club.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W				
MATRIZ DE DESPLIEGUE TBG CLUB ECOPETROL BOGOTÁ																										
No. Consecutivo	Nº	Objetivo	Propósito	Indicador	Fórmula	Estrategias	Frecuencia	Concepto presupuestal	Presupuesto conceptual	Año de implementación	Porcentaje de cumplimiento	Peso	Responsable del Objetivo	Responsable de Ejecución	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028	Proyección 2029	TOTAL PROYECTADO 5 AÑOS (e)	No. Proyectos con \$	Proyectos Gestión Administrativa				
PERSPECTIVA FINANCIERA																										
1	1	F 1 - Asegurar la estabilidad financiera del club durante el quinquenio.	Incrementar los ingresos, controlando los costos y manteniendo un porcentaje adecuado con la subvención.	1- Incremento de ingresos.	Ingresos = Ingresos año anterior + (Incremento Salario Mínimo Club + 5%)	<p>Servicios no subsidiados.</p> <p>Fomentar las escuelas de formación.</p> <p>Aumentar la venta de servicios empresariales.</p> <p>Incrementar número de asociados.</p>	Anual	Gestión administrativa															1			
				2- Control de Costos y Gastos (Egresos).	Costos y Gastos (egresos) = Costos y Gastos (egresos) del año anterior + (Incremento Salario Mínimo Club + 2%)	<p>Definir costos de cada producto y servicio.</p> <p>Control de reprocesos.</p> <p>Mantenimiento preventivo.</p> <p>Acuerdos de largo plazo con proveedores.</p>	Anual	Contratar el módulo de costos de Zeus y la capacitación	96.500.000	2025							96.500.000								1	
				3- Gestión de la subvención.	Subvención año anterior + (Incremento Salario Mínimo Club + 2%)	<p>Elaborar diagrama de flujo de presentación de facturas a Ecopetrol.</p> <p>Acuerdo a mediano o largo plazo del aporte.</p> <p>Gestionar incremento anual de la subvención.</p>	Anual	Gestión administrativa																		2
				4- Proporcionalidad subvención e ingresos.	%Ingresos - %Subvención = (%Ingresos año anterior - % de Subvención año anterior) * 3%	Controlar periódicamente la proporcionalidad entre la subvención y los ingresos.	Anual	Gestión administrativa																		3
				5- Reforma de Estatutos aprobada.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado	<p>Elaborar plan para lograr la aprobación de la reforma de los estatutos.</p> <p>Rediseñar la estrategia de comunicaciones y persuasión.</p>	Anual	<p>Gestión administrativa</p> <p>Rediseñar estrategia</p>	50.000.000	2025								50.000.000							50.000.000	2
2	2	F 2 - Disponer de recursos financieros para ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios.	Obtener recursos para proyectos y servicios.	1- Plan de Inversión elaborado en el primer año de vigencia del Plan de Desarrollo, para ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios.	# de proyectos valorados / # de proyectos aprobados	<p>Elaborar el plan de inversión con horizonte a cinco años.</p> <p>Valorizar los proyectos hasta diseño conceptual y básico.</p> <p>Definir el plan de financiación.</p>	Trimestral	Costos de elaboración del plan y valorización de proyectos	100.000.000	2025-2026					50.000.000	50.000.000						100.000.000	3			
				2- Balance financiero positivo en la vigencia, descontando obras propias (gasto del Club para Ecopetrol).	Balance = beneficio - gastos del club para Ecopetrol	Elaborar balance de la vigencia descontando inversiones	Anual	Gestión administrativa																		5
				3- Acuerdos suscritos con aliados y patrocinadores estratégicos públicos o privados para obtener recursos y/o financiación de infraestructura.	# de proyectos viables financieramente	<p>Hacer acuerdos de aporte de recursos y/o financiamiento.</p> <p>Explorar la venta de publicidad para la búsqueda de recursos y/o financiación de los proyectos.</p> <p>Utilizar la figura de concesión para desarrollar y operar la infraestructura.</p> <p>Gestionar ante Ecopetrol los recursos económicos para la financiación de los proyectos.</p>	Anual	Gestión administrativa																		

Cuadro 9. Matriz TBG. Perspectiva Financiera

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
MATRIZ DE DESPLIEGUE TBG CLUB ECOPETROL BOGOTÁ																							
No. Consecutivo	Nº	Objetivo	Propósito	Indicador	Fórmula	Estrategias	Frecuencia	Concepto presupuestal	Presupuesto conceptual	Año de implementación	Porcentaje de cumplimiento	Peso	Responsable del Objetivo	Responsable de Ejecución	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028	Proyección 2029	TOTAL PROYECTADO 5 AÑOS (e)	No. Proyectos con \$	Proyectos Gestión Administrativa	
PERSPECTIVA CLIENTES																							
3	1	CL 1.- Ejecutar un Plan de Comercialización que optimice la utilización de tiempos, espacios y recursos.	Incrementar los ingresos del Club.	1.- % de incremento en los ingresos del Club.	Ingresos actuales = ingresos año anterior * (IPC + 10%) (Se sugiere que sea el 5%)	Disponer de un plan que contenga actividades y metas direccionadas al incremento de ingresos. Vender servicios a otras empresas diferentes a Ecopetrol. Integrar la comercialización de todos los servicios.	Anual	Contratación consultor / Piezas comunicativas	100 000 000	2025-2026					50 000 000	50 000 000					100.000.000	4	
				2.- % de cumplimiento del Plan de Comercialización.	Hitos alcanzados / Hitos programados	Revisión periódica del plan de comercialización.	Mensual	Gestión administrativa															7
4	2	CL 2.- Asegurar la ejecución de los programas de deportes	Incrementar la participación en actividades deportivas	1.- # de participantes en Deportes para Todos.	Participantes actuales en Deportes para Todos = participantes del año anterior * 1.04	Implementar modelo estadístico de crecimiento de participantes en Deportes para Todos.	Anual																
				2.- Crecimiento de número de participantes de Deportes para Todos, de acuerdo con la media geométrica.	Media Geométrica con datos históricos	Comercializar los servicios de Deportes para Todos. Vincular nuevas instituciones. Vender servicios en tiempos muertos.	Anual	Contratación	350 000 000	2025-2029					70 000 000	70 000 000	70 000 000	70 000 000	70 000 000		350.000.000	5	
				3.- # de participantes en Escuelas Deportivas.	Participantes actuales en Deporte Competitivos = participantes del año anterior * 1.06	Implementar modelo estadístico de crecimiento de participantes en Escuelas de Formación Deportiva.	Anual																
				4.- Crecimiento de número de participantes en Escuelas Deportivas, de acuerdo con la media geométrica.	Media Geométrica con datos históricos	Comercializar los servicios de las Escuelas de Formación Deportiva. Vincular nuevas instituciones. Vender servicios en tiempos muertos.	Anual	Contratación	450 000 000	2025-2029					90 000 000	90 000 000	90 000 000	90 000 000	90 000 000		450.000.000	6	
5	3	CL 3.- Implementar una política de relacionamiento y comunicaciones con los Grupos de Interés.	Incorporar al club los Grupos de Interés en el Plan de Desarrollo para beneficio mutuo.	1.- # de Grupos de Interés incorporados con Plan de relacionamiento y comunicaciones.	# de Grupos de Interés incorporados con Plan de relacionamiento y comunicaciones / # de Grupos de Interés definidos	Oficializar los Grupos de Interés dentro de las políticas del club Establecer un programa de relacionamiento y comunicaciones con los Grupos de Interés.	Anual	Contratación consultoría	70 000 000	2025 y 2028 (30 y 40)					30 000 000	40 000 000					70.000.000	7	
6	4	CL 4.- Satisfacer las necesidades de los clientes con estándares de calidad.	Medir la satisfacción y la lealtad del cliente.	1.- Encuesta de satisfacción.	% de satisfacción mayor al 80	Rediseñar y aplicar la Encuesta de Satisfacción para cada actividad.	Mensual	Gestión administrativa															8
				2.- Net Promoter Score (NPS) o Medición Nivel de Lealtad.	% de Promotores / % de Detractores	Rediseñar y aplicar la Encuesta de Medición de Lealtad	Anual	Contratación	125 000 000	2025 a 2029					25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000		125.000.000	8	

Cuadro 10. Matriz TBG. Perspectiva Clientes

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W			
PERSPECTIVA INTERNA																									
7	1	1.- Asegurar la infraestructura para la operación y prestación de los servicios.	Contar con instalaciones disponibles y seguras para su utilización y prestación de servicios.	1.- Cumplimiento del Plan de Mantenimiento.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado	Contratación de la elaboración del Plan de Mantenimiento. Gestión del cambio dirigida a los trabajadores del club, para adoptar las nuevas políticas de mantenimiento. Ejecutar las actividades de acuerdo con el Plan de mantenimiento.	Anual	Contratación plan de mantenimiento y asesoría Incluye: aseo, seguridad, vigilancia, Insumos, herramientas, equipos, mantenimiento y asesoría técnica. No incluye nómina	1.893.000.000	2.025					1.893.000.000	1.881.000.000	1.965.645.000	2.054.099.025	2.146.533.481	9.940.277.506	9				
				2.- Actualización de la información sobre la capacidad de cada una de las instalaciones del club.	% de avance del estudio	Contratar el estudio de máxima capacidad instalada de cada una de las instalaciones del club.	Trimestral	Contratación	38.000.000	2.025							38.000.000					38.000.000	10		
				3.- Cumplimiento de la ejecución y cierre de los proyectos.	% de Plan Proyectos ejecutados / % Plan Proyectos definidos	Diseño detallado de los proyectos aprobados. Contratar la ejecución e interventoría de los proyectos o acuerdos relacionados con la nueva infraestructura. Liquidación del contrato y cierre financiero.	Anual	Contratación Ejecución e Interventoría	3.000.000.000	2025-2026	2 primeros proyectos -							2.190.000.000	810.000.000					3.000.000.000	11
				4.- Cumplimiento del programa HSEQ y otras certificaciones.	% de Plan ejecutado / % Plan elaborado	Realizar diagnóstico de necesidades y levantamiento de riesgos. Obtener las certificaciones de calidad en los servicios claves. Obtener la certificación en inspección técnica y bomberos. Obtener la certificación en manejo de alimentos.	Anual	Contrato	1.800.000.000	2025-2026								1.718.000.000	82.000.000					1.800.000.000	12
8	2	12.- Ejecutar el Plan Quinquenal de Desarrollo.	Comprometer la organización con el Plan Estratégico Quinquenal de Desarrollo.	1.- Plan de Desarrollo con objetivos e indicadores de desempeño en los diferentes niveles de la organización.	Medición de los Indicadores de Desempeño	Divulgar el Plan de Desarrollo. Establecer dependencias y funcionarios responsables de actividades definidas en el Plan. Desplegar a todas las áreas los objetivos de desempeño. Hacer seguimiento periódico al Plan de Desarrollo. Llevar a cabo el cierre de objetivos del Plan de Desarrollo al finalizar su vigencia.	Semestral	Contratación por nómina para seguimiento (profesional de gestión)	80.000.000	2025	Primer año - Incluir presupuesto para los restantes 4 años				80.000.000							80.000.000	13		
				2.- Ajuste de la estructura de acuerdo a las nuevas necesidades de crecimiento.	Requerimientos de cargos identificados.	Revisión de la estructura de personal Alineación de la estructura con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Análisis de costos de nuevos cargos. Aprobación de los nuevos cargos.	Anual	Gestión administrativa																9	

Cuadro 11. Matriz TBG. Perspectiva Interna

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W			
MATRIZ DE DESPLIEGUE TBG CLUB ECOPETROL BOGOTÁ																									
No. Consecutivo	Nº	Objetivo	Propósito	Indicador	Fórmula	Estrategias	Frecuencia	Concepto presupuestal	Presupuesto conceptual	Año de implementación	Porcentaje de cumplimiento	Peso	Responsable del Objetivo	Responsable de Ejecución	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028	Proyección 2029	TOTAL PROYECTADO 5 AÑOS (e)	No. Proyectos con \$	Proyectos Gestión Administrativa			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																									
9	1	APR 1 - Desarrollar programas de cambio de cultura y proyecto de vida.	Implementar programas de intervención en cultura y proyecto de vida.	1- Programa implementado de cambio de cultura	% de implementación	Elaborar el diagnóstico de la cultura Diseñar y ejecutar el Plan de Intervención. Evaluar los resultados generados por la intervención.	Anual	Contratación	50.000.000	2025-2026					25.000.000	25.000.000				50.000.000	14				
				2- Proyecto de vida implementado.	% de implementación	Elaborar programa de Proyecto de vida. Diseñar y ejecutar el Plan de Intervención. Evaluar los resultados generados por el Proyecto de Vida.	Semestral	Contratación	50.000.000	2025-2026 -2027							20.000.000	15.000.000	15.000.000				50.000.000	15	
10	2	APR 2 - Fortalecer las competencias esenciales del personal.	Alinear las competencias del personal con el Plan de Desarrollo.	1- Competencias definidas de los cargos y Programas de Formación alineados con el Plan de Desarrollo.	% de cumplimiento del Plan	Identificar las competencias requeridas para cada uno de los cargos. Valorar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas asignadas a los cargos. Elaborar y alinear con el Plan de Desarrollo, los Programas de Formación basados en competencias. Evaluar el impacto de los Programas de Formación.	Semestral	Contratación	80.000.000	2025-2026 -2027					30.000.000	30.000.000	20.000.000				80.000.000	16			
				2- Competencias de liderazgo de los cargos de dirección y Plan de Formación.	% de cumplimiento del Plan	Establecer las competencias de liderazgo de los cargos de dirección. Valorar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas asignadas a los cargos. Elaborar y ejecutar el programa. Evaluar el impacto de los Programas de Formación.	Anual	Contratación	35.000.000	2025-2026							20.000.000	15.000.000					35.000.000	17	
11	3	APR 3 - Asegurar la transferencia de conocimiento y la innovación en el Club.	Garantizar la transferencia del conocimiento y la innovación en el Club.	1- Programa de transferencia de conocimientos en ejecución.	% cumplimiento	Elaborar y ejecutar el programa de transferencia de conocimiento.	Anual	Contratación	60.000.000	2025-2026-2027					20.000.000	20.000.000	20.000.000				60.000.000	18			
				2- Plan disponible de sucesión de personal.	% cumplimiento	Elaborar y ejecutar el plan de sucesión de personal. Fortalecer las competencias del personal de sucesores.	Semestral	Contratación	45.000.000	2025-2026-2027							15.000.000	15.000.000	15.000.000				45.000.000	19	
				3- Equipos de "Semilleros de Ideas" en funcionamiento.	# de ideas en funcionamiento > o = a 1	Implementar modelo de innovación. Establecer equipos, cronogramas e incentivos para participantes.	Semestral	Contratación	75.000.000	2025-2026-2027-2028-2029	Cumplimiento							15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000		75.000.000	20
																				16.594.777.506	20	9	29		

Cuadro 12. Matriz TBG. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Como se puede ver, la matriz de despliegue del Tablero Balanceado de Gestión - TBG del Plan de Desarrollo 2025-2029 está elaborada sobre la base de los once (11) objetivos estratégicos clasificados de acuerdo con las cuatro (4) perspectivas del TBG, así:

- Financiera: 2
- Clientes: 4
- Interna: 2
- Aprendizaje y Crecimiento: 3

Las diferentes columnas del Tablero Balanceado de Gestión – TBG contienen lo siguiente:

La **columna A**, tiene la numeración consecutiva de los Objetivos Estratégicos.

La **columna B**, numera los Objetivos de acuerdo con las perspectivas.

La **columna C**, describe cada uno de los once (11) Objetivos Estratégicos.

En la **columna D**, está el Propósito.

La **columna E**, tienen el Indicador correspondiente.

La **columna F**, establece la fórmula.

En la **columna G**, están las Estrategias con las que se consideran alcanzables los objetivos estratégicos.

La **columna H**, contiene la Frecuencia, entendida esta como el período temporal en el que se debe hacer la medición del cumplimiento del Objetivo.

En la **columna I**, se agregan notas relacionadas con el Concepto Presupuestal. Se indica, si para lograr el objetivo se requiere Gestión Administrativa o además de ella, es necesaria la inversión presupuestal. En caso de requerirse inversión, se precisa su razón.

La **columna J**, es la relacionada con el Presupuesto Conceptual. Se trata de sumas estimadas sobre la inversión que se considera necesaria para el cumplimiento del Objetivo.

La **columna K**, prevé el Año de Implementación del Objetivo, es decir, el año de inicio de su establecimiento y seguimiento.

La **columna L**, señala el campo para determinar el Porcentaje de Cumplimiento del Objetivo, porcentaje que deberá ser establecido para cada período anual.

La **columna M**, está prevista para precisar el peso porcentual que tendrá cada uno de los objetivos

dentro del cien por ciento (100%) de su peso total. Su distribución debe ser objeto de acuerdo entre la Junta Directiva y la Administración del Club, teniendo en cuenta la consulta de las circunstancias que se presenten y se evalúen en cada año de vigencia del Plan de Desarrollo.

La **columna N**, establecerá la dependencia y el funcionario Responsable del Objetivo.

En la **columna O**, se designará la dependencia y el funcionario o funcionarios Responsables de la Ejecución de cada uno de los Objetivos.

En las **columnas P, Q, R, S, y T**, se encuentra la proyección de la inversión necesaria para el cumplimiento de los Objetivos en los años 2025, 2026, 2027, 2028 y 2029.

En la **columna U**, está el Total Proyectado (e) a 5 años, del presupuesto del Plan de Desarrollo 2025-2029.

La **columna V**, señala el No. de Proyectos con el signo \$, esto es, se numeran los proyectos establecidos dentro de los Objetivos Estratégicos que necesitan inversión económica. Al final se totalizan veinte (20) proyectos que requieren de tal inversión, de un total de veintinueve (29).

La **columna W**, contiene el No. de Proyectos con Gestión Administrativa. Se numeran aquí los proyectos que en principio no requieren inversión económica adicional, sino exclusivamente gestión administrativa. En total son nueve (9).

Además de totalizar el número de proyectos y su discriminación entre los que requieren inversión adicional y los que exigen únicamente gestión administrativa, se llevó a cabo una sumatoria del presupuesto conceptual del Plan de Desarrollo para el período 2025-2029 y dio un total de dieciséis mil quinientos noventa y cuatro millones setecientos setenta y siete mil quinientos seis pesos (\$16.594.777.506).

Se debe precisar que el Tablero Balanceado de Gestión (TBG), es una herramienta de comando, que debe ser objeto de los ajustes que se consideren necesarios por parte de la Administración del Club y de su Junta Directiva cuando así lo exijan las circunstancias. Su flexibilidad debe permitir que se adopten las medidas requeridas para su adecuación al entorno cambiante y a todo aquello que eventualmente llegue a presentarse durante la vigencia del Plan de Desarrollo tal como se planteó en la sesión de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados en la que se aprobó el Plan.

Como complemento del T.B.G presentamos el cuadro siguiente donde se resumen los costos del Plan de Desarrollo 2025 – 2029 versus Presupuesto, Excedentes y Fondo de Reinversión

Total Plan de Desarrollo	Total Mtto, Aseo y Vigilancia - dentro del Presupuesto	Total Proyectos con Financiación	En Presupuesto y con fondos	Por financiar	Excedentes + Fondo de Reversión acumulado	Saldo a Favor
16.594.777.506	9.940.277.506	4.800.000.000	14.740.277.506	1.854.500.000	2.153.000.000	298.500.000

Cuadro 13. Valor estimado Plan de Desarrollo a cinco (5) años.

De este cuadro se resalta lo siguiente:

El valor estimado del Plan de Desarrollo en los cinco (5) años de vigencia, es de dieciséis mil quinientos noventa y cuatro millones setecientos setenta y siete mil quinientos seis pesos (\$16.594.777.506).

El valor de los gastos que están incluidos en el presupuesto anual del Club y del que hacen parte, el mantenimiento, el aseo y la vigilancia, es de nueve mil novecientos cuarenta millones doscientos setenta y siete mil quinientos seis pesos (\$9.940.277.506).

El total de los proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo que cuentan con financiación, por la suma de cuatro mil ochocientos millones de pesos (\$4.800.000.000).

La suma que corresponde al presupuesto periódico del Club con los ítems mencionados, más el valor de los proyectos con financiación, es de catorce mil setecientos cuarenta millones doscientos setenta y siete mil quinientos seis pesos (\$14.740.277.506).

La suma por financiar es de mil ochocientos cincuenta y cuatro millones quinientos mil pesos (\$1.854.500.000).

La suma acumulada de Excedentes más el fondo de reinversión es de dos mil ciento cincuenta y tres millones de pesos (\$2.153.000.000).

El saldo que resulta a favor en el ejercicio que corresponde a los citados cinco (5) años de vigencia del Plan de Desarrollo, equivale a doscientos noventa y ocho millones quinientos mil pesos (\$298.500.000).

8. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PROYECTADOS 2025 – 2029

En el cuadro adjunto se establece la información de ingresos y gastos proyectados para el período 2025-2029

CORPORACIÓN CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO ECOPETROL BOGOTÁ (cifras en millones de pesos)							
Conceptos	PRESUPUESTO BASE PARA PROYECCIÓN	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028	Proyección 2029	Total Proyección a 5 años
Ingresos Operacionales	8,223	7,585	9,388	8,417	10,717	9,192	45,299
Otros Ingresos (incluye ingresos financieros)	469	368	385	402	420	439	2,014
Subvención	5,190	5,470	5,716	5,974	6,242	6,523	29,926
Ingresos Afiliación	2,578	2,830	3,042	3,270	3,515	3,779	16,435
Total Ingresos	16,460	16,253	18,531	18,063	20,894	19,933	93,675
Costo Prestacion Servicio	3,967	2,989	4,244	3,076	4,715	3,027	18,050
Gastos de Administración	6,374	6,852	7,366	7,918	8,512	9,151	39,799
Gastos de Ventas	6,075	6,403	6,691	6,992	7,307	7,636	35,029
Total Gastos	12,449	13,255	14,057	14,911	15,819	16,786	74,829
Total Costos y Gastos	16,416	16,244	18,301	17,987	20,534	19,813	92,879
Excedente - Deficit/ Antes de Impuestos	44	9	230	76	361	120	796
Impuesto de renta	16	3	83	27	130	43	287
Excedente después de Impuestos	28	6	147	49	231	77	509
Fondo de Reinversión Social (10% de cuotas de Afiliación)	258	283	304	327	352	378	1,644
Saldo Total Excedente + Fondo de Reinversión	286	289	452	376	582	455	2,153

Cuadro 14. Ingresos y Gastos Proyectados a cinco (5) años.

Los conceptos considerados en el presupuesto de ingresos y gastos proyectados 2025 - 2029

Se destacan los siguientes:

El **Total de Ingresos** que corresponde a:

Los Ingresos operacionales, más Otros ingresos dentro de los cuales están los ingresos financieros, más la Subvención que se recibe de Ecopetrol, más los ingresos por afiliación.

El **Total de los Gastos** tiene en cuenta la suma de los costos de prestación del servicio, más los gastos de administración, más los gastos de ventas.

La diferencia entre el Total de los Ingresos, menos el Total de los Costos y Gastos produce el **Excedente o Déficit, antes de impuestos**.

Sobre los Excedentes, en caso de ser positivos, como en efecto lo son en todos los años proyectados, se aplicó una tarifa de **Impuesto de Renta** que se estimó en un treinta y seis por ciento (36%).

Al Excedente se le resta la suma a pagar por impuestos y se establece el **Excedente después de impuestos**.

A continuación, se incluye el denominado **Fondo de Reinversión Social** que corresponde

estatutariamente al 10% de las cuotas de afiliación.

Finalmente, se realiza la suma del **Total Excedente más el Fondo de Reinversión**, que se traduce en lo que puede denominarse excedente del período.

El punto de partida para realizar la proyección

En trabajo realizado entre el equipo Consultor, la Gerencia del Club, la Coordinación Contable y la Coordinación Administrativa, se revisó el presupuesto de ingresos y gastos del año 2024 y se llevó a cabo el estimado de ejecución a 31 de diciembre de 2024.

Con los datos anteriores se procedió a la revisión de las proyecciones de ingresos y gastos para los cinco años de vigencia del Plan de Desarrollo: 2025, 2026, 2027, 2028 y 2029.

Se tuvo especial consideración con algunas actividades y eventos que se realizan por parte de Ecopetrol cada dos años y llevadas a cabo en el año 2024. Tales actividades, por tanto, no se desarrollarán durante los años 2025, 2027 y 2029. Lo anterior trae como consecuencia que durante esos años se presente una disminución importante de ingresos y de egresos y por tanto, una disminución en los excedentes esperados.

Las proyecciones efectuadas en total para los cinco (5) años de vigencia del Plan de Desarrollo se estiman así:

Total ingresos	93.675
Total costos y gastos	92.879
Excedentes antes de Impuestos	796
Excedentes después de Impuestos	509
Fondo de Reinversión Social	1.644
Salto Total Excedentes + Fondo De Reinversión Social	2.153

(Cantidades expresadas en millones de pesos)

Como se puede observar en el cuadro y en esta consolidación, se prevén resultados positivos para cada uno de los años del Plan de Desarrollo.

9. APROBACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO EN LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS

El proyecto de Plan de Desarrollo 2025-2029 fue presentado y puesto en consideración de la Junta Directiva del Club en su sesión 1231 del 12 de noviembre del 2024.

La Junta Directiva estuvo de acuerdo en que dicho Plan de Desarrollo se presentara para aprobación ante la Asamblea General Extraordinaria de Asociados.

En la citación se fijó la fecha del 26 de noviembre de 2024 para la celebración de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados. La Corporación, para información general, envió a todos los asociados el Orden del Día y el Informe Preliminar del Plan de Desarrollo 2025-2029.

El día 26 de noviembre de 2024 ante la Asamblea General Extraordinaria debidamente instalada y constituida, la empresa consultora Condor Solutions S.A.S, hizo la presentación del Plan de Desarrollo 2025-2029 ante el auditorio presencial y virtual.

A continuación, la presidencia de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados puso en consideración de los participantes el Plan de Desarrollo 2025-2029 y procedió a someterlo a votación.

Realizado el escrutinio la votación arrojó como resultado, **ochenta coma veintidós por ciento (80,22%)** de votos a favor de la aprobación del Plan de Desarrollo 2025-2029.

De esta forma la Asamblea General Extraordinaria llevada a cabo el 26 de noviembre de 2024, como órgano máximo de gobierno de la Corporación Club Social y Deportivo Ecopetrol Bogotá y de conformidad con los estatutos, aprobó el Plan de Desarrollo 2025-2029.