

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LOS
CLUBES DEPORTIVOS AFILIADOS A LA LIGA DE NATACIÓN DE ANTIOQUIA**

DUVÁN JAVIER MUÑOZ GIRALDO

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y AFINES
MAESTRIA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

Medellín

2018

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LOS
CLUBES DEPORTIVOS AFILIADOS A LA LIGA DE NATACIÓN DE ANTIOQUIA**

DUVÁN JAVIER MUÑOZ GIRALDO

**Trabajo de grado como requisito para optar el título de Maestría en Gestión de
Organizaciones**

Docente:

PhD. Javier Darío Fernández Ledesma

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y AFINES
MAESTRIA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

Medellín

2018

Tabla de Contenido

Titulo.....	10
1. Formulación Del Problema.....	11
2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. Justificación.....	15
4. Marco teórico.....	16
4.1 Antecedente Conceptuales e Investigativos (referentes).....	16
4.2 Marco Legal.....	22
4.2.1 Constitución Política de Colombia.....	22
4.2.2 Ley 181 de 1995.....	23
4.2.3 Decreto 1228 de 1995.....	23
4.2.4 Resolución 000231 de 2011 del Ministerio de Cultura.....	24
4.2.5 Decreto 1085 de 2015.....	24
4.2.6 Resolución 000012 de 2017 de Coldeportes.....	25
5. Metodología.....	26
6. Gestión Estratégica por Macroprocesos.....	27
7. Gestión Operativa por Procesos.....	35
7.1 Gestión Directiva.....	36
7.1.1 Gestión de estatutos.....	36
7.1.2 Gestión de políticas.....	37
7.1.3 Gestión de estados financieros.....	38
7.1.4 Gestión presupuestal.....	39
7.1.5 Gestión de inversiones y contratos.....	40
7.1.6 Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario.....	41
7.2 Gestión Administrativa.....	42
7.2.1 Gestión estratégica.....	42
7.2.2 Gestión legal.....	44
7.2.3 Gestión de escenarios deportivos.....	45
7.2.4 Gestión de implementación deportiva.....	46
7.2.5 Gestión matrículas usuarios.....	47
7.2.6 Gestión de comunicación.....	48
7.2.7 Gestión del talento humano.....	49
7.2.8 Gestión contable y financiera.....	55
7.2.9 Gestión de mercadeo.....	56
7.2.10 Gestión de Cooperación nacional e internacional.....	57
7.2.11 Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento.....	58
7.3 Gestión Deportiva.....	60
7.3.1 Gestión estructura deportiva.....	60

7.3.2 Gestión de servicios.....	61
7.3.3 Gestión de implementación deportiva.....	63
7.3.4 Gestión estadística.....	64
7.3.5 Gestión de reconocimientos.....	66
8. Gestión de Resultados por Indicadores.....	68
8.1 Indicadores Gestión Directiva.....	68
8.1.1 Gestión de estatutos.....	68
8.1.2 Gestión de políticas.....	69
8.1.3 Gestión de estados financieros.....	69
8.1.4 Gestión presupuestal.....	70
8.1.5 Gestión de inversiones y contratos.....	70
8.1.6 Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario.....	71
8.2 Indicadores Gestión Administrativa.....	72
8.2.1 Gestión de la planeación y direccionamiento estratégico.....	72
8.2.2 Gestión al seguimiento y control estratégico.....	74
8.2.3 Gestión legal.....	78
8.2.4 Gestión de escenarios deportivos.....	79
8.2.5. Gestión de implementación deportiva.....	80
8.2.6 Gestión matriculas usuarios.....	82
8.2.7 Gestión de comunicaciones.....	84
8.2.8 Gestión del talento humano.....	91
8.2.9 Gestión contable y financiera.....	100
8.2.10 Gestión de mercadeo.....	103
8.2.11 Gestión de la cooperación nacional e internacional.....	104
8.2.12 Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento.....	106
8.3 Indicadores Gestión Deportiva.....	109
8.3.1 Gestión Estructura deportiva.....	109
8.3.2 Gestión de servicios.....	110
8.3.3 Gestión de implementación deportiva.....	114
8.3.4 Gestión estadística.....	117
8.3.5 Gestión del reconocimiento.....	129
9. Conclusiones.....	132
10. Discusión y Futuros Trabajos.....	134
Referencia Bibliográfica.....	135

Listado de tablas

Tabla 1. Aprobación de los estatutos del club.....	68
Tabla 2. Aprobación de las políticas.....	69
Tabla 3. Aprobación de los estados financieros.....	69
Tabla 4. Aprobación Presupuestal.....	70
Tabla 5. Aprobación de inversiones y contratos.....	70
Tabla 6. Elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario.....	71
Tabla 7. Remoción del órgano de administración, control y disciplinario.....	71
Tabla 8. Aprobación de los planes estratégicos.....	72
Tabla 9. Aprobación de los planes operativos.....	72
Tabla 10. Aprobación de los indicadores.....	73
Tabla 11. Reuniones para socializar los planes estratégicos y operativos.....	73
Tabla 12. Aprobación de los aportes de los empleados.....	74
Tabla 13. Definición de las herramientas para el control estratégico.....	74
Tabla 14. Realización de las reuniones para socializar las herramientas de control.....	75
Tabla 15. Realización de seguimiento y control a la planeación estratégica.....	75
Tabla 16. Realización de seguimiento y control al plan operativo.....	76
Tabla 17. Acciones de mejoramiento realizadas.....	76
Tabla 18. Retroalimentaciones realizadas a los empleados.....	77
Tabla 19. Aprobación de las propuestas de los empleados.....	77
Tabla 20. Otorgamiento de reconocimiento deportivo.....	78
Tabla 21. Otorgamiento de la personería jurídica.....	78
Tabla 22. Aprobación de solicitudes para préstamo de escenarios deportivos.....	79
Tabla 23. Ocupación de la capacidad en las piscinas.....	79
Tabla 24. Alianzas estratégicas realizadas con entidades públicas y privadas.....	80
Tabla 25. Análisis de necesidades de implementación deportiva.....	80
Tabla 26. Cotizaciones de implementación deportiva.....	81
Tabla 27. Implementación deportiva adquirida.....	81
Tabla 28. Inversión en implementación deportiva.....	82
Tabla 29. Alianzas estratégicas para matriculas.....	82
Tabla 30. Calendarios de matrículas.....	83
Tabla 31. Ferias de servicios.....	83
Tabla 32. Matrículas por periodo.....	84
Tabla 33. Aprobación de planes de comunicaciones.....	84
Tabla 34. Realización de reuniones de socialización de planes de comunicaciones con los empleados del club.....	85
Tabla 35. Seguimiento al cumplimiento del plan de comunicaciones.....	85
Tabla 36. Practicantes de estudiantes de comunicación gestionados.....	86
Tabla 37. Seguidores en Facebook del club.....	86
Tabla 38. Seguidores en Instagram del club.....	87
Tabla 39. Seguidores en Twitter del club.....	87
Tabla 40. Seguidores en Youtube del club.....	88
Tabla 41. Notas del club en medios impresos.....	88
Tabla 42. Notas del club en radio.....	89

Tabla 43. Notas del club en tv.....	89
Tabla 44. Notas del club en tv.....	90
Tabla 45. Contactos con periodistas o comunicadores deportivos	90
Tabla 46. Empleados contratados	91
Tabla 47. Salario de los empleados.....	91
Tabla 48. Incentivos por logros deportivos.....	92
Tabla 49. Aprobación de estructura de cargos y escala salarial.....	92
Tabla 50. Reuniones de socialización de la estructura de cargos y escala salarial realizada con los empleados del club	93
Tabla 51. Hojas de vida reclutadas	93
Tabla 52. Entrevistas realizadas	94
Tabla 53. Exámenes médicos	94
Tabla 54. Aprobación de las herramientas para realizar la evaluación de desempeño	95
Tabla 55. Evaluaciones de desempeño.....	95
Tabla 56. Acciones de mejoramiento	96
Tabla 57. Despidos.....	96
Tabla 58. Renuncias	97
Tabla 59. Incapacidades	97
Tabla 60. Llamados de atención.....	98
Tabla 61. Sanciones	98
Tabla 62 . Aprobación de los planes de capacitación	99
Tabla 63. Seguimiento al plan de capacitación	99
Tabla 64. Aprobación de los estados financieros	100
Tabla 65. Aprobación del presupuesto	100
Tabla 66. Ingresos por matriculas	101
Tabla 67. Ingresos por mensualidades	101
Tabla 68. Ingresos por donaciones y patrocinios	102
Tabla 69. Seguimiento y control al ejercicio financiero y contable.....	102
Tabla 70. Aprobación de los planes de mercadeo	103
Tabla 71. Aprobación del portafolio de servicios	103
Tabla 72. Convenios y alianzas.....	104
Tabla 73. Relaciones corporativas con otros clubes	104
Tabla 74. Relaciones con ONGs	105
Tabla 75 Intercambios nacionales	105
Tabla 76. Intercambios internacionales.....	106
Tabla 77. Nuevas tecnologías adquiridas	106
Tabla 78. Capacitaciones en el manejo de nuevas tecnologías	107
Tabla 79. Procesos sistematizados	107
Tabla 80. Base de datos.....	108
Tabla 81. Actualización a las hojas de vida de los deportistas y empleados del club.....	108
Tabla 82. Aprobación de las estructuras deportivas.....	109
Tabla 83. Cursos y/o programadas diseñados	109
Tabla 84. Reuniones para socializar los diseños de los cursos y/o programas	110
Tabla 85. Aprobación de los planes de trabajo	110
Tabla 86. Calendarios de competencias realizados	111

Tabla 87. Planes de entrenamiento realizados	111
Tabla 88. Chequeos realizados.....	112
Tabla 89. Charlas realizadas con especialistas.....	112
Tabla 90 . Reuniones de socialización de los programas, planes y eventos a realizarse a nivel deportivo	113
Tabla 91. Evaluaciones realizadas a los deportistas.....	113
Tabla 92. Promociones o ascensos.....	114
Tabla 93. Inventarios de implementación deportiva	114
Tabla 94. Aprobación de los planes de necesidades de implementación deportiva.....	115
Tabla 95. Seguimiento y control al uso de la implementación deportiva	115
Tabla 96. Implementación deportiva pérdida.....	116
Tabla 97. Implementación deportiva dada de baja.....	116
Tabla 98. Nivel socioeconómico de los deportistas del club	117
Tabla 99. Deportistas por nivel o categorías	117
Tabla 100. Deportistas por Género	118
Tabla 101. Deportistas por entrenador o instructor.....	118
Tabla 102. Deportistas retirados	119
Tabla 103. Deportistas lesionados.....	119
Tabla 104. Deportistas participantes en eventos departamentales	120
Tabla 105. Deportistas participantes en eventos nacionales	120
Tabla 106. Deportistas participantes en eventos internacionales.....	121
Tabla 107. Obtención de la posición en eventos departamentales.....	121
Tabla 108. Obtención de la posición en eventos nacionales	122
Tabla 109. Obtención de la posición en eventos internacionales.....	122
Tabla 110. Medallas obtenidas en eventos departamentales.....	123
Tabla 111. Medallas obtenidas en eventos nacionales.....	123
Tabla 112. Medallas obtenidas en eventos internacionales.....	124
Tabla 113. Deportistas en selección Antioquia.....	124
Tabla 114. Deportistas en selección Colombia	125
Tabla 115. Medallas obtenidas por los deportistas en la selección Antioquia.....	125
Tabla 116. Medallas obtenidas por los deportistas en la selección Colombia	126
Tabla 117. Entrenadores en la selección Antioquia	126
Tabla 118. Entrenadores en selección Colombia	127
Tabla 119. Obtención de marcas técnicas en eventos	127
Tabla 120. Obtención de vallas menos vencidas en eventos	128
Tabla 121. Obtención de placas de goleadores en eventos (polo)	128
Tabla 122. Evaluaciones de satisfacción al cliente	129
Tabla 123. Categorías para reconocimientos	129
Tabla 124. Postulados para reconocimiento.....	130
Tabla 125. Reconocimientos a los entrenadores e instructores.....	130
Tabla 126. Reconocimientos a los deportistas	131
Tabla 127 . Gastos en los reconocimientos entregados.....	131

Lista de imagen

Imagen 1. Modelo de gestión organizacional para los clubes deportivos afiliados	27
Imagen 2. Modelo de organigrama.	28
Imagen 3. Modelo de negocio propuesto	29
Imagen 4. Relación Clubes-Entes deportivo	30
Imagen 5. Relación Clubes-Ligas	31
Imagen 6. Relación Clubes-Afiliados	32
Imagen 7. Relación Clubes-proveedores.....	32
Imagen 8. Relación Clubes –Clubes	33
Imagen 9. Relación Clubes-Empresa Privada.....	33
Imagen 10. Relación Clubes – Federación.....	34
Imagen 11. Modelo de negocio planteado	35
Imagen 12. Gestión de estatutos.....	36
Imagen 13. Gestión de políticas	37
Imagen 14. Gestion de estados financieros	38
Imagen 15. Gestión propuesta.....	39
Imagen 16. Gestión de inversiones y contratos.....	40
Imagen 17. Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario.....	41
Imagen 18. Gestión de la Planeación y direccionamiento estratégico.	42
Imagen 19. Gestión al Seguimiento y control estratégico.....	43
Imagen 20. Gestión legal.....	44
Imagen 21. Gestión de escenarios deportivos	45
Imagen 22. Gestión de implementación deportiva.....	46
Imagen 23. Gestión matrículas usuarios	47
Imagen 24. Gestión de comunicación	48
Imagen 25. Diseño de la estructura de cargos y escala salarial	49
Imagen 26. Selección del personal.....	51
Imagen 27. Evaluación de desempeño	52
Imagen 28. Gestión de Capacitación y formación	54
Imagen 29. Gestión contable y financiera.....	55
Imagen 30. Gestión de mercadeo	56
Imagen 31. Gestión de Cooperación nacional e internacional	57
Imagen 32. Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento	58
Imagen 33. Gestión estructura deportiva	60
Imagen 34. Gestión de servicios	61
Imagen 35. Gestión de implementación deportiva.....	63
Imagen 36. Gestión estadística.....	64
Imagen 37. Gestión de reconocimientos	66

Título

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LOS
CLUBES DEPORTIVOS AFILIADOS A LA LIGA DE NATACIÓN DE ANTIOQUIA**

1. Formulación Del Problema

En Colombia, el deporte se encuentra regulado por diferentes normas, dentro de las cuales tienen gran relevancia la ley 181 de 1995 (ley del deporte), ya que fue por medio de ésta como se creó el sistema nacional del deporte, en donde se define claramente cuáles son las máximas autoridades en el deporte a nivel nacional, departamental y municipal tanto en el sector público como privado.

A nivel nacional, el máximo órgano en lo que respecta al sector público es Coldeportes; a nivel privado el Comité Olímpico Colombiano (COC), quien a su vez se encuentra adscrito al Comité Olímpico Internacional (COI). El COC lo conforman las diferentes Federaciones de cada disciplina deportiva, contando natación con la Federación Colombiana de Natación (FECNA). A nivel departamental, la máxima autoridad en el sector público son los entes deportivos departamentales y en el privado las Ligas, quienes las conforman los distintos clubes deportivos afiliados.

Continuando a nivel jerárquico en orden descendente se tiene como mayor autoridad a nivel municipal los entes deportivos municipales a nivel público y los clubes deportivos en el ámbito privado.

Al ser el deporte nacional un sistema, que está definido a nivel de autoridades y funciones de cada uno de los integrantes, estos trabajan de manera articulada, en la búsqueda permanente de aportar al crecimiento y desarrollo del mismo como sector, trabajando sobre las competencias que permite la normatividad.

Antioquia es uno de los departamentos que mayor desarrollo y resultados a nivel deportivo ha tenido en los últimos tiempos, muestra de ello fue “El gran aporte que el deporte departamental hizo a la delegación nacional, pues de los 147 deportistas colombianos clasificados a Río, 57 son atletas antioqueños, cifra que representa el 38.7% del total del equipo nacional” Quintero (2016)

En este departamento se encuentra la Liga de Natación de Antioquia, entidad que ha sido galardonada en varias oportunidades como la mejor del departamento y de Colombia, quien además para los Juegos Olímpicos de Río 2016 aportó 7 deportistas, siendo la Liga del país que mayor cantidad de atletas logró clasificar a las justas deportivas más importantes a nivel mundial.

La Liga de Natación de Antioquia la conforman 35 clubes afiliados pertenecientes a las 4 modalidades deportivas (Natación artística, polo acuático, clavados y natación carreras), cada club cuenta con un órgano de administración quienes son elegidos en asamblea general de afiliados. Según la normatividad existente, más específicamente la resolución de Coldeportes 000012 de 2017 define que para ser elegido como miembro del órgano de administración o junta directiva de un club, se tiene como requisitos únicos que quienes aspiren hubiesen tomado un curso de capacitación en administración deportiva, contar con título profesional, donde durante el pensum académico hubiese cursado una materia de administración o haber tenido experiencia en cargos directivos.

Lo anterior, muestra una falta de profesionalización del sector deporte en los cargos directivos dentro de los clubes deportivos, exigir formación más especializada en el campo deportivo para ser parte de los comités ejecutivos o aportar en la formación u orientación de las personas que conforman los órganos de administración, ya que el hecho de contar con un curso de 40 horas o haber visto una asignatura de administración, no garantiza poder orientar y gestionar de manera

adecuada los destinos de un club, adicionalmente se ha identificado que la mayoría de clubes afiliados a la Liga de Natación en la actualidad no podrían operar de manera normal o ser autosostenibles si no cuentan con apoyo por parte del estado y la Liga, también se ha observado que varios de los clubes o la mayoría operan con el día a día, mas no por un proceso serio, estructurado, de planificación y de visualización del club como una organización.

Por ello, teniendo en cuenta estas falencias se hace necesario proponer un modelo de gestión organizacional para los Clubes Deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia, que contribuya en mejorar los procesos administrativos y que estos a su vez se vean reflejados en mayores y mejores resultados deportivos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión organizacional para los Clubes Deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar los antecedentes sobre modelos de gestión organizacional existentes en la literatura, aplicados a los clubes deportivos.
- Definir los elementos que componen el modelo para la gestión organizacional de los clubes deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia
- Construir el modelo para la gestión organizacional de los clubes deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia

3. Justificación

Con el objetivo de contribuir al mejoramiento en la gestión dentro de los Clubes Deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia, se pretende con este proyecto proponer un modelo que aporte no solo en avanzar en los procesos deportivos, sino también en aspectos importantes dentro de la gestión deportiva, buscando así que los clubes sean autosostenibles.

Teniendo claridad de la cantidad de clubes afiliados a la Liga de Natación de Antioquia y el interés de esta en aportar para mejorar los procesos de todos los clubes que la conforman, luego de tener definidos los elementos que componen el modelo, se construyó uno que permite aportarle a estos y sus dirigentes en aquellas falencias o dificultades que presenten, lo cual servirá para llevar a cabo de una mejor manera los procesos que vienen emprendiendo en cada club, pudiendo así mejorar, controlar y evaluar los resultados de la gestión administrativa.

Este trabajo servirá como instrumento para que no sea una dificultad o problema que varios de los miembros de los comités ejecutivos no sean profesionales del área del deporte, ya que contarán con una herramienta que les permitirá desarrollar sus funciones y proceso de manera más asertiva en el Club.

Con el modelo que se propone La Liga de Natación de Antioquia no solo seguirá siendo reconocida como la organización deportiva que mejor gestión realiza en el departamento y a nivel nacional, sino que podrá irradiar estas buenas prácticas en los distintos clubes que la conforman, para que así puedan acceder a diferentes reconocimientos y lograr en conjunto ser la organización deportiva más sólida administrativa y financieramente no solo de Colombia sino de Latinoamérica.

4. Marco teórico

4.1 Antecedente Conceptuales e Investigativos (referentes)

Se realizó una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos y revistas científicas, dentro de las cuales se destacan: *Ricyde, Journal of sport Management, Redalyc, Apunts, Scielo, Dialnet, Viref; Cultura, Ciencia y Deporte, Efdeportes*, utilizando como palabras claves: modelo, gestión deportiva, modelo gestión Club Deportivo y gestión organizacional de los Clubes Deportivos, dentro de esta búsqueda si bien no se encontraron artículos que hablaran específicamente de un modelo de gestión organizacional para los clubes deportivos, si se identificaron 14 trabajos que pueden dar elementos importantes para cumplir con el objetivo planteado en el presente trabajo.

La investigación que con mayor cercanía se pudo identificar fue la realizado por Posada ; Vélez & Amaya (2014) titulado “ Valoración del desarrollo deportivo de los clubes de Natación de la ciudad de Medellín”, esta investigación tuvo por objetivo conocer el nivel de desarrollo deportivo de 17 clubes deportivos de natación de la ciudad de Medellín (Colombia). En este se aborda el concepto de desarrollo, además se hace referencia teórica sobre el sistema del deporte en Colombia y el marco legal de los clubes deportivos basándose en el decreto 1228 de 1995 y ley 181 de 1995, tambien se toca el concepto de planeación estratégica. Como elementos importantes se evidenció:

1. Dependencia considerable de los recursos del Estado (económicos e infraestructura);
2. Deficiencias en la aplicación de la gestión moderna (planificación y gestión estratégica), lo que limita el desarrollo organizacional. Por parte de las entidades estatales es evidente la falta de rigor en la aplicación de las normas y débil apoyo a la modernización de la organización de los clubes deportivos. A partir de la aplicación de la encuesta se buscó conocer aspectos técnicos,

deportivos y administrativos de los clubes, además de ubicarlos en un escalafón de desarrollo deportivo alto, medio o bajo.

Por resaltar se tiene que dentro de los resultados encontrados el 24 % de los clubes no tienen estructura estratégica y el 65 % no cuentan con plan de desarrollo estructurado, el 59 % de los clubes dependen del ente municipal y del aporte de sus afiliados. Se evidencia la correspondencia que hay entre estar bien estructurado administrativamente y los resultados deportivos obtenidos.

Uno de los trabajos encontrados que presenta cierta relación con lo planteado en el trabajo de grado tiene que ver con el realizado por Zapata; , Zapata & Gómez, Revista Politécnica (2010) denominada “Gestión y caracterización administrativa de las Ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010”, Se trata de un estudio realizado con las Ligas Deportivas del departamento de Antioquia, a propósito de su gestión administrativa y los resultados deportivos que se asocian a dicha labor. La investigación que fue liderada por el Grupo GESTAS, permitió encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de estas unidades administrativas regionales de la actividad física, que son consideradas claves en la estructura del deporte en Colombia. Este trabajo se hizo en las 40 ligas reconocidas por Indeportes Antioquia, con los presidentes y gerentes de cada una estas entidades. Los proyectos de desarrollo, las teorías administrativas, gerenciales y organizacionales, las estrategias de marketing y comunicación, además de los indicadores de gestión, la cultura y clima organizacional, fueron los temas investigados que permitieron caracterizar para luego hacer una propuesta de funcionamiento de estas instituciones. En general, los hallazgos dan cuenta de un desorden administrativo casi generalizado, poca utilización de herramientas gerenciales e indicadores de gestión. De igual manera, se detectó la falta de estrategias de mercado y comunicación.

Brotóns (2006) en su trabajo “propuesta de un modelo de gestión integral para federaciones deportivas” propone un modelo que se fundamenta en 4 elementos: planificación estructural, planificación estratégica deportiva, planificación operativa o ejecutiva y un sistema de evaluación o *feed-back*, en donde explican en que consiste cada uno de estos elementos.

Por su parte Zapata (2015) con su proyecto de investigación denominado “Estrategias de funcionamiento y gestión de los clubes deportivos del departamento de Antioquia” busca obtener cuales son las características administrativas de los clubes deportivos del departamento de Antioquia y muestra unas conclusiones dadas de otra investigación realizada sobre las ligas deportivas y proporciona algunas recomendaciones.

Martinez (2009) en su trabajo “Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas”, propone un modelo general de gestión de clientes de servicios deportivos que pretende mejorar la dirección estratégica de los mismos. El modelo recoge las principales variables que intervienen en la variación de flujo de clientes, definiendo las ecuaciones que rigen esas ecuaciones.

En su estudio sobre “Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura” Serrano & Segado (2013), recopilan y analizan mediante una revisión bibliográfica diferentes herramientas de medición de la calidad del servicio deportivo desde el año 2000 hasta la actualidad, allí expresan que se han seleccionado 21 herramientas que miden la calidad del servicio deportivo, valorándose la tendencia de modelado que han tenido en función de las escalas SERVQUAL y SERVPERF, así como la fiabilidad y validez de las escalas diseñadas.

Uno de los estudios encontrados que vale la pena resaltar es el realizado por (Mendez Rial, 2015) denominado “ el directivo deportivo del siglo XXI: areas de analisis” en el cual, habla sobre los cambios producidos en las últimas décadas en el entorno de las estructuras deportivas, sobre todo en los países desarrollados, hace que se planteen nuevos paradigmas y enfoques a la hora de analizar la figura del directivo deportivo anclado en un planteamiento funcional de la administración científica. En el entorno deportivo del siglo XXI se exigen profesionales con una mayor capacitación, con una perspectiva más global sobre la dirección y gestión de una entidad, así como el desarrollo de una capacidad de adaptación y visión estratégica mayor acorde con las circunstancias contextuales actuales y futuras. Se da una aproximación al perfil, funciones, áreas de intervención, habilidades y estilos de dirección a tener en cuenta por parte del directivo deportivo para dirigir con éxito cualquier entidad.

Para tener mayor claridad sobre que se entiende por gestión y gestión deportiva, quien es el gestor, quien realiza en la actualidad la función de gestión deportiva, cuáles son las funciones del gestor deportivo y comprender cuáles son los elementos que constituyen la gestión deportiva, es importante destacar el trabajo desarrollado por Mestre (2013).

Crissien, Cortés, & Sandoval (2010) en su trabajo “Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá DC”, establecen las características del comportamiento de los consumidores de clubes deportivos de la ciudad de Bogotá, determinando sus características demográficas y psicográficas, además pretendieron caracterizar y clasificar los conglomerados de usuarios en términos del nivel socioeconómico, nivel educativo, estado civil y aspectos ocupacionales. Otro objetivo que se tuvieron en cuenta fue el de identificar el patrón de consumo de servicios ofertados por los clubes deportivos, los factores motivacionales asociados con la lealtad de los usuarios hacia los clubes en las diferentes disciplinas deportivas y analizar el caso

particular de los hinchas de equipos profesionales. Para esto, se desarrolló una investigación descriptiva con encuestas a 336 usuarios activos y finales de clubes deportivos en la ciudad de Bogotá.

Moreno (2014) en su artículo “Modelo de gestión deportiva para el municipios de Quibdó” parte de una revisión teórica sobre el concepto de modelo de gestión, referencia algunos modelos de gestión (gestión por política, gestión por procesos, gestión de la calidad total, gestión por proyectos, gestión deportiva), enfatiza en modelos de gestión existentes en el ámbito colombiano que han mostrado una destacada gestión a lo largo de la historia y finalmente se hace énfasis en las normas asociadas al deporte en Colombia, para finalmente proponer el modelo.

Egaña (2016) en su trabajo de grado denominado “Gestión de calidad en el deporte” aborda aspectos básicos de calidad, modelos de gestión aplicados al deporte (Benchmarking, modelo de calidad total, modelo ISO 9000), enfoques internos y externos con herramientas para conocer estos y ejemplos de gestión de la calidad en algunas organizaciones deportivas

Murillo (2012) en su investigación “ El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión” expone algunas de las principales claves de éxito de este equipo de fútbol como lo son: la profesionalización en la gestión del club, el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, y la persistencia en un modelo deportivo basado en el talento que combina la formación en la propia cantera y la incorporación de figuras internacionales.

El éxito del club se debe a la consolidación de un modelo de actuación premeditado y de la puesta en funcionamiento de una estrategia excelentemente concebida en los primeros meses del 2003 y llevada a la práctica ininterrumpidamente desde entonces. Además se hace hincapié en que los planes estratégicos elaborados por los directivos se vienen cumpliendo desde el 2003 con

algunas variaciones. El primero de los planes se basó en tres pilares: los aspectos sociales, el estilo del juego y la presencia internacional Soriano (2009), Un segundo tuvo que ver con la profesionalización en la gestión donde se incorporaron además herramientas de gestión empresarial de primer nivel. Dentro de las decisiones de la nueva junta directiva se destaca la de aumentar los ingresos (utilización capacidad instalada o ingresos por taquilla, los derechos de televisión y comercialización que incluye merchandising y patrocinio), otra tiene que ver con controlar los gastos operativos.

El trabajo presentado por Melo (2016), denominado “ Fútbol club Barcelona: estilo de liderazgo y modelo de gestión de equipos, un ejemplo para la implementación en las organizaciones” va en similar línea con el anterior trabajo, pero la autora en esta tesis expone que son 3 facetas en las que el F.C.B. produce un efecto digno de imitación basado en el modelo de gestión que los dirigentes pusieron en funcionamiento en junio de 2003. Dichas facetas corresponden a:

La Calidad del juego (Servicio).

La Plantilla de jugadores (Equipo).

La Profesionalización en la gestión y el proceso de toma de decisiones.

El presidente de su momento y su equipo de trabajo se basaron en 3 ámbitos de actuación (deportivo, económico y social), bajo el pilares fundamentales: tener objetivos claros, introducción de cambios organizativos profundos y mantener una actitud de guerra.

Dentro de su modelo de gestión el círculo virtuoso fue la fórmula elegida. Finalmente el trabajo expone como claves del éxito del club: Un estilo de juego propio, profesionalización en la gestión, además de la implementación de algunas herramientas gerenciales o administrativas como:

Empowerment, El Benchmarking, El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaisen o mejora continua.

Cruz (2012) en su trabajo de grado “modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá” toma antecedentes de modelos del deporte universitario a nivel mundial, hace referencia al deporte universitario en Colombia respecto al marco legal, estructura del deporte, organización y financiación; además hace una descripción de los modelos de gestión, indicadores de gestión y finalmente presenta un modelo propio.

4.2 Marco Legal

Al realizarse una búsqueda en cuanto a la normatividad o legislación colombiana respecto a los clubes deportivos, encontrando los siguientes referentes:

4.2.1 Constitución Política de Colombia

Esta es la norma de normas en Colombia, la cual en el artículo 52 (Constitución Colombia, 2018) expresa:

El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

Toma pues el deporte, como actor importante dentro del desarrollo integral del ser humano, dándole no solo la importancia en cuento a los derechos sociales, económicos y culturales, sino que además le da la trascendencia de ser gasto público, para que así las entidades estatales que orientan acciones respecto del deporte destinen recursos para el sector.

4.2.2 Ley 181 de 1995

Esta ley es denominada la ley del deporte en Colombia, en la cual Coldeportes (1995) “se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte”.

La ley tiene como objetivo especial crear el Sistema Nacional del Deporte que es Coldeportes (1995) “el conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.” Allí, se define cuáles de esos organismos hacen parte del sector público o privado, para el caso de los clubes deportivos se establece que pertenece al sector privado y cuyo ámbito o nivel de aplicación es municipal.

4.2.3 Decreto 1228 de 1995

Este decreto presidencial al igual que la Ley 181 de 1995, trata sobre los organismos deportivos, hace referencia a los Clubes Deportivos enfatizando en su nivel de aplicación municipal, además Ministerio de Educación (2018) expresa que son estos “organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social”.

En su artículo 5, define que los clubes deportivos podrán afiliarse a una Liga o asociación deportiva departamental, de igual manera en el artículo 6 describe cuales son los requisitos que debe cumplir para el funcionamiento.

4.2.4 Resolución 000231 de 2011 del Ministerio de Cultura

Esta resolución Coldeportes (2011) “Reglamenta los requisitos que deben cumplir los clubes deportivos y promotores para su funcionamiento”, en esta se define los requisitos para la constitución de un club deportivo, la jurisdicción, quienes son los afiliados, cuales son los requisitos de afiliación, cual es la estructura mínima con la que debe contar un Club Deportivo (órgano de dirección, responsable o representante legal y órgano de disciplina o comisión disciplinaria), determina los requisitos para el funcionamiento, establece los requisitos para obtener el reconocimiento deportivo, define los requisitos de afiliación a un organismo superior y reglamenta las transferencias de los deportistas pertenecientes a un club.

Es así, como esta resolución se convierte en una de las cartas de navegación para los presidentes o presidentas de los Clubes Deportivos, los diferentes integrantes del órgano de administración y aquellas personas o instituciones interesadas en conformar nuevos clubes, ya que contarán con el insumo necesario para tomar decisiones y emprender acciones que a nivel legal no tengan implicaciones negativas.

4.2.5 Decreto 1085 de 2015

Este decreto Coldeportes (2015) “Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo del deporte”, respecto a los Clubes Deportivos trata aspectos relevantes como la transferencia y cambio de clubes de los deportistas, el pago de las cuotas, los aspectos que debe contener los estatutos de un club, los tipos de asambleas de los organismos deportivos y

funciones de esta, elementos importantes sobre los órganos de administración (votaciones, renunciaciones y reemplazos, decisiones), finalmente se pronuncia sobre la constitución del patrimonio, disolución y liquidación.

4.2.6 Resolución 000012 de 2017 de Coldeportes

Esta resolución Coldeportes (2017) reglamenta que para ser elegido como miembro del órgano de administración o junta directiva o de comisiones disciplinarias o de juzgamiento de los organismos deportivos del sistema nacional del deporte, cada miembro deberá acreditar uno de los siguientes requisitos:

- Haber adelantado una capacitación en administración deportiva en la Escuela Nacional del Deporte y demás organismos especializados.
- -Tener título profesional, técnico o tecnólogo concedido por una institución de educación superior nacional o extranjera o cualquier institución educativa reconocida por la ley.
- -Haber ocupado cargos administrativos y/o directivos del nivel técnico, tecnólogo o profesional en los entes municipales, departamentales, el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá o Coldeportes.
- -Haber ocupado cargos de administración o juntas directivas de los diferentes organismos deportivos y demás integrantes del Sistema Nacional del Deporte.
- Haber ocupado cargos directivos en las divisiones aficionadas o profesionales de las Federaciones deportivas.
- -Haber sido miembro de juntas directivas, representantes legales o gerentes de sociedades o empresas unipersonales.
- -Haber sido miembro de comisión técnica o de Juzgamiento
- -Haber adelantado una capacitación relacionada con aspectos técnicos o de juzgamiento.

5. Metodología

En el presente trabajo tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, ya que la información se obtuvo, luego de realizar una búsqueda en diferentes bases de datos y revistas científicas, dentro de las cuales se destacan: Ricyde, Journal of sport Management, Redalyc, Apunts, Scielo, Dialnet, Viref; Cultura, Ciencia y Deporte, Efdeportes, mediante el proceso de obtención de información se pretendió encontrar herramientas, características, modelos y elementos importantes para tener en cuenta al momento de construir el modelo de gestión que se quiere presentar.

El proyecto se desarrolla tomando en cuenta las siguientes etapas, se realizó una búsqueda rigurosa en las diferentes bases de datos de revistas científicas para revisar los antecedentes que existían al respecto sobre modelos de gestión organizacional aplicada a clubes deportivos, de igual manera, consultar los aspectos normativos o legales que regulan los clubes deportivos en Colombia; luego, se definieron de acuerdo a las características y normatividad existente, los elementos que deben componer o integrar el modelo de gestión, tomando de las investigaciones y trabajos consultados aspectos que serían importantes al momento de diseñar el mismo y como última fase, se procedió a la realización como tal del modelo de gestión organizacional tomando los diferentes macroprocesos, procesos e indicadores, tal como lo desarrolla (Fernández, 2016). Se hizo uso de las herramientas Bizagi para el modelamiento de los procesos y de MS Excel para el diseño de los indicadores de gestión.

6. Gestión Estratégica por Macroprocesos

El modelo propuesto contempla el siguiente esquema:

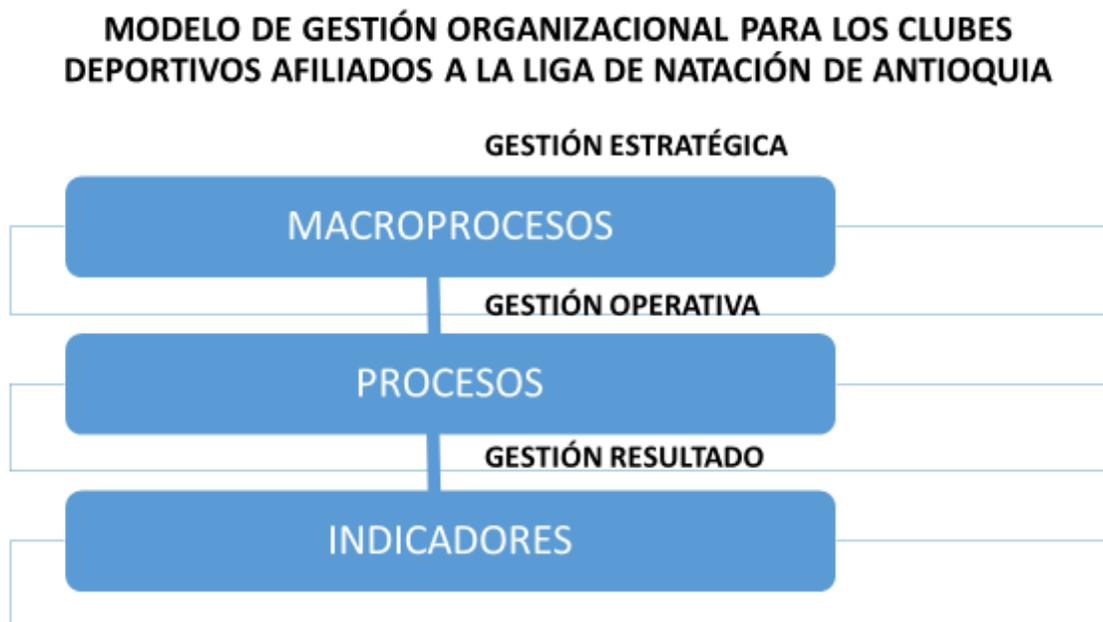


Imagen 1. Modelo de gestión organizacional para los clubes deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia. Fuente: elaboración propia

En primer lugar se encuentra la Gestión Estratégica, en la cual, se tienen 3 macroprocesos que hacen referencia a la Gestión Directiva, Gestión administrativa y Gestión Deportiva, (se profundizará en la Gestión operativa) de igual manera, se tiene el modelo de negocio propuesto, en donde se explican los diferentes actores que intervienen y las relaciones que se dan entre estos; en segundo lugar está la Gestión Operativa, en la cual, se describen los procesos (diseñados en la herramienta Bizagi) que se hacen dentro cada uno de los macroprocesos Bizagi, finalmente se tiene la Gestión por Resultados que hace referencia a los indicadores que se utilizarán por cada proceso, estos estarán en una ficha de indicadores.

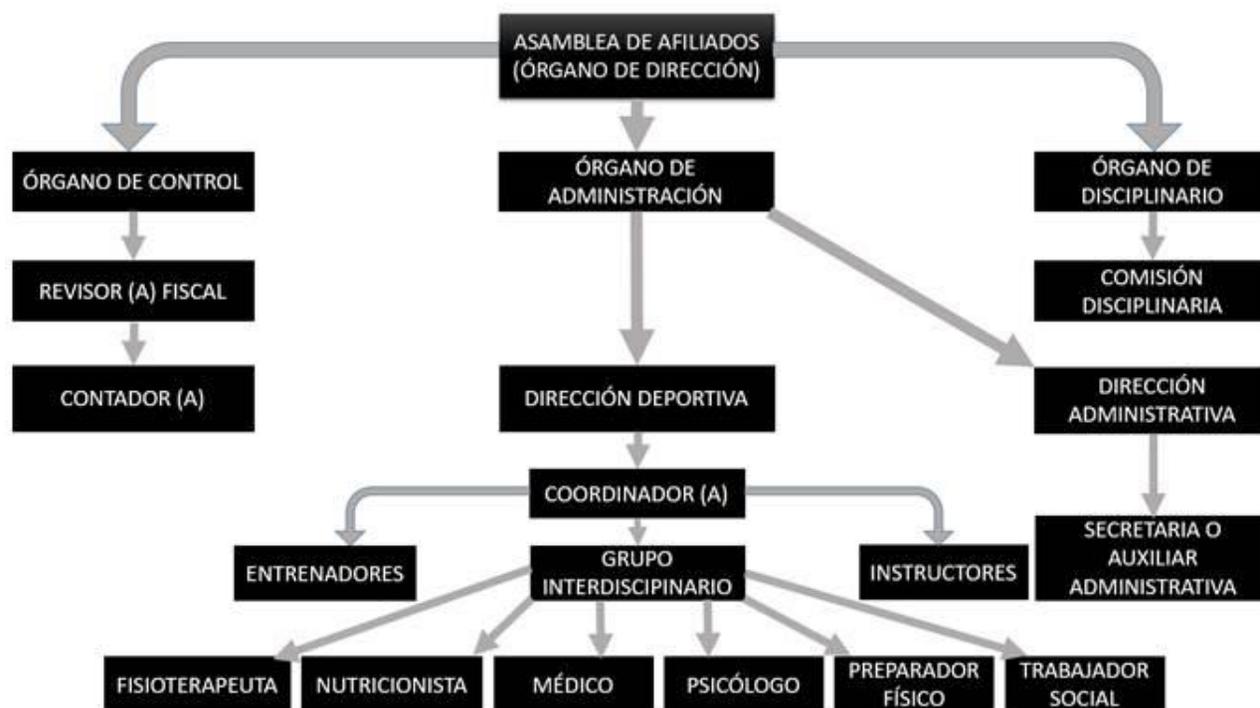


Imagen 2. Modelo de organigrama. Fuente: elaboración propia

El modelo se implementa a partir del anterior organigrama, en donde se toman los elementos y actores definidos por ley y otros con los cuales se busca tener un mejor funcionamiento de los clubes a nivel administrativo, técnico y de intervención con el equipo interdisciplinario. Este organigrama puede tener ajustes de acuerdo a las características de cada club, en la Gestión operativa por procesos se comentará cuales podrían ser los responsables en caso de no contar con el personal para cumplir la función. En cuanto al equipo interdisciplinario es de total conocimiento que ningún club esta en la capacidad financiera de contratar a todo el personal que se propone, sin embargo, se podrán programar jornadas, contratar por horas o en momentos que sean necesarios para hacer las intervenciones respectivas con lo deportistas.

El modelo propone la definición de los macroprocesos siguiendo la notación presentada en la tesis doctoral de (Fernández, 2016), mostrada a continuación:

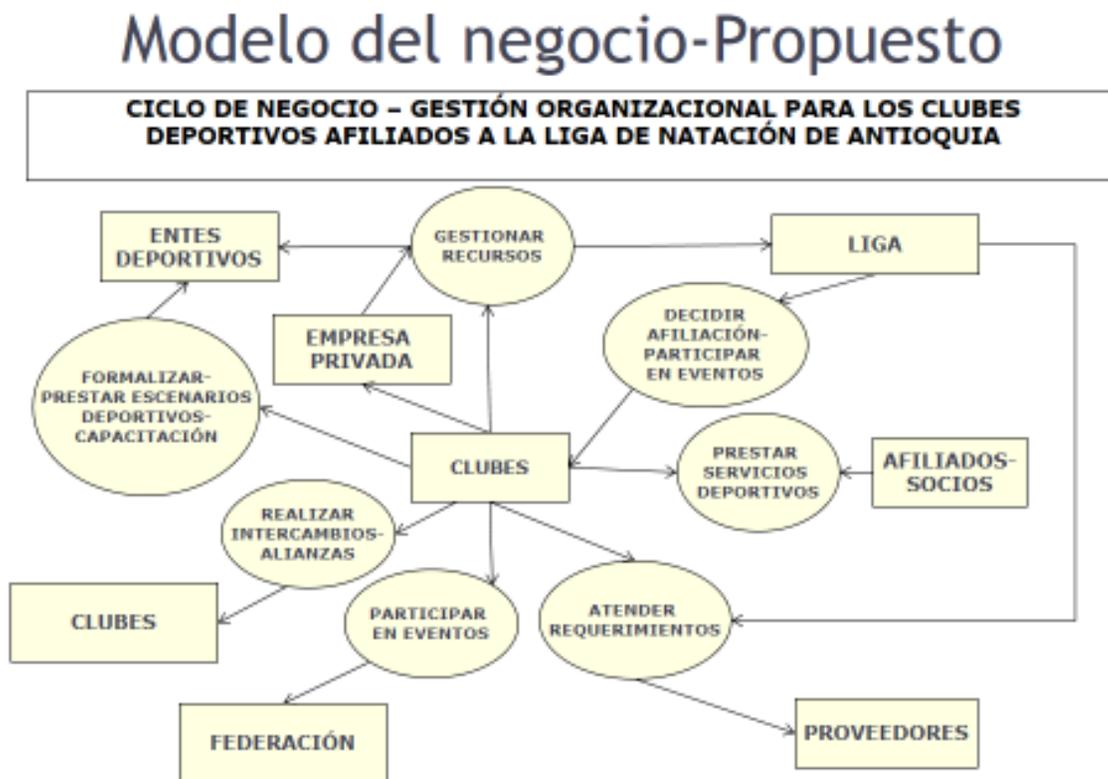


Imagen 3. Modelo de negocio propuesto. Fuente: elaboración propia, basado en tesis doctoral de (Fernández, 2016)

En este caso el ciclo del negocio hace referencia al “Core” del negocio, es decir, a la actividad principal a la cual se dedica la organización. Siendo los rectángulos una representación de los actores del negocio, los óvalos las operaciones y las líneas las operaciones entre actores y operaciones estratégicas.

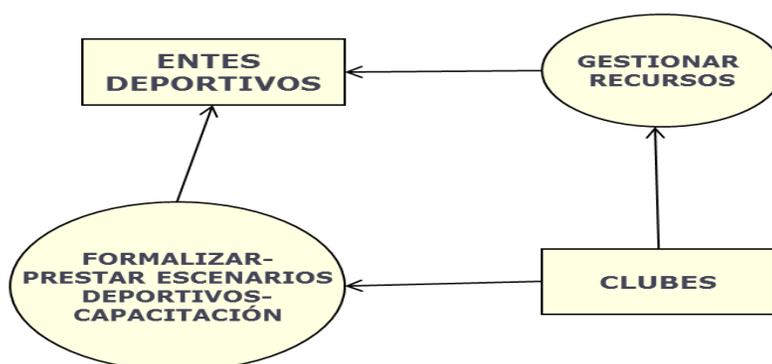


Imagen 4. Relación Clubes-Entes deportivo. Fuente: elaboración propia

Para este caso, los Entes Deportivos municipales se relacionan con los Clubes Deportivos para la formalización en cuanto a la búsqueda del Reconocimiento Deportivo, el cual le permite hacer parte del Sistema Nacional del Deporte; así mismo, para el préstamo de escenarios deportivos en donde se desarrollan las actividades de enseñanza y entrenamiento; también, se benefician los clubes en cuanto a capacitaciones ofrecidas por parte del instituto de deportes municipal en diferentes temáticas de interés de los Clubes Deportivos y finalmente se tiene una relación para gestionar recursos mediante proyectos, ya sea para la realización de eventos deportivos, pago de nómina, adquisición de implementación deportiva o la operación de eventos.

Con el ente deportivo Departamental la relación está orientada a la formalización desde la solicitud y obtención de la personería jurídica, para poder así con este documento legal poder acceder a recursos no solo del estado sino de empresas privadas, también los institutos de deporte departamental ejecutan capacitaciones orientadas a los Clubes Deportivos y en el caso de ser un Club que se encuentre muy bien estructurado formal y legalmente adquirir recursos actuando como operador de eventos.

Con el ente deportivo nacional también puede adquirir el club apoyo con los distintos deportistas que conforma los seleccionados Colombia, obteniendo estos recursos económicos por

las medallas ganadas en competiciones de carácter internacional, de igual manera Coldeportes adelanta diferentes capacitaciones orientadas a deportistas, entrenadores y dirigentes.

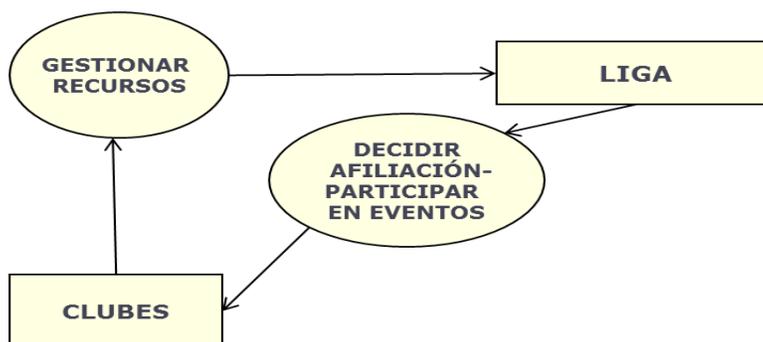


Imagen 5. Relación Clubes-Ligas. Fuente: elaboración propia

Una de las relaciones más estrechas que se pueden observar en el modelo y que se encuentran reguladas por la legislación Colombiana es la dada entre los Clubes Deportivos y la Liga, los primeros conforman la segunda y son estos la razón de su existencia, ya que además de apoyar a los deportistas de alto rendimiento uno de sus objetivos es contribuir con el desarrollo y crecimiento de los clubes Deportivos afiliados-socios. Así pues, que los Clubes luego de contar con sus reconocimiento deportivo podrán decidir o no su afiliación a una liga, en caso de no hacerlo solo podrá tener un rango de aplicación mínimo dentro del sistema Nacional del Deporte, ya que si bien son la base a nivel de los organismos privados, otras actividades fundamentales dentro del alto rendimiento deportivo son ejecutadas por las Ligas. Teniendo esa claridad se puede entender entonces que los clubes luego de pertenecer a la Liga no solo podrán decidir sobre los destinos de ella, sino que sus deportistas podrán participar en diferentes eventos como selección departamental.

Para el caso de la Liga de Natación de Antioquia los clubes afiliados podrán acceder a recursos económicos orientados a la realización de eventos, acompañamientos y asesoría de todo el talento

humano con el que cuenta, además de acceder los deportistas a descuentos en los servicios ofrecidos por el equipo interdisciplinario.



Imagen 6. Relación Clubes-Afiliados Fuente: elaboración propia

Si bien los Clubes deportivos son creados para promover la práctica de un deporte o disciplina deportiva en un determinado municipio o jurisdicción, estos se deben a unas personas (afiliados o socios) quienes son los que generan la mayor cantidad de ingresos al club por concepto de matrículas y pagos de mensualidades. Es así como los Clubes deben velar en todo momento por prestar un servicio de calidad que satisfaga y supere la necesidad de aquel afiliado que llegó para adquirir un servicio.

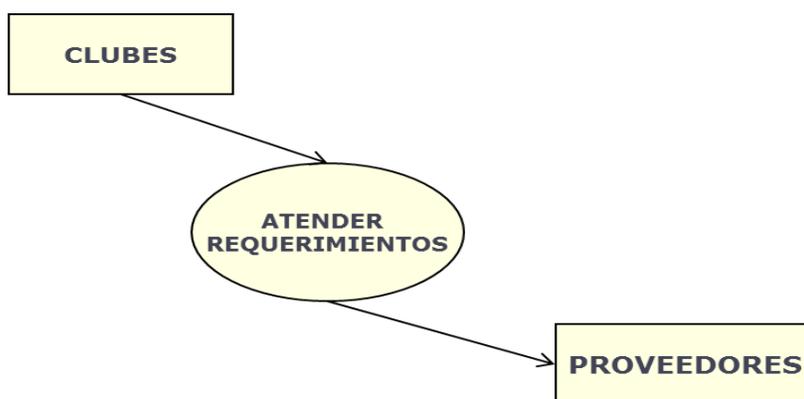


Imagen 7. Relación Clubes-proveedores. Fuente: elaboración propia

No solo los clubes atienden una necesidades o requerimientos de ciertas personas que desean aprender o ser muy buenos en la práctica de un determinado deporte o modalidad, sino que además

tienen una relación importante con los proveedores quienes atienden ciertos requerimientos necesarios para poder cumplir a cabalidad con varias de las funciones y procesos que se llevan a cabo a diario en el club, por ello, es necesario cumplir oportuna y adecuadamente con las obligaciones que se tengan con estos, además de buscar ciertas formas de financiación que sean de beneficio para el Club.



Imagen 8. Relación Clubes –Clubes Fuente: elaboración propia

Los Clubes Deportivos deben tener además relaciones directas con otros clubes del país y a nivel internacional, esto le permitirá realizar intercambios de conocimiento, con los deportistas, los entrenadores, el personal administrativo, etc. Además que se pueden entablar alianzas las cuales servirán para participar en diferentes eventos y disminuir costos en cuanto a los mismos.

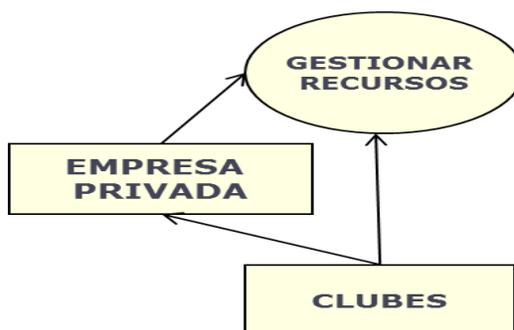


Imagen 9. Relación Clubes-Empresa Privada Fuente: elaboración propia

Uno de los elementos importante de este modelo, que busca darle el toque diferenciador es el vínculo que deben tener los Clubes y la empresa privada, esta relación se puede hacer siempre y cuando los integrantes del órgano de administración además de visualizar y identifiquen todas las

oportunidades que allí se pueden dar, sino que generen un portafolio para vender la organización y poder así obtener patrocinios, donaciones, apoyo en la participación de eventos, hacer marketing deportivo, entre otros. Podrá entonces el club percibir otros ingresos que no provienen de su actividad principal pero que ayudan para apalancar el core del negocio, dándole además beneficios fiscales (que por ley están definidos) a todas aquellas empresas que hagan sus inversiones. De igual forma es importante buscar la manera de hacer contactos y acercamientos con ONG`s que apoyen iniciativas y procesos deportivos.

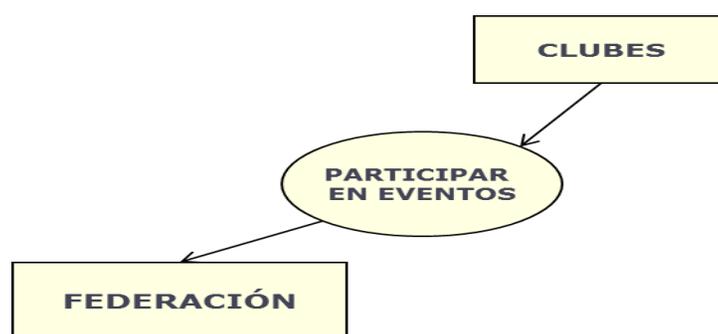


Imagen 10. Relación Clubes – Federación. Fuente: elaboración propia

Finalmente y no menos importante se encuentra la relación clubes y Federación, en donde si bien el eslabón intermedio entre ambas son las Ligas, los Clubes por ser la base fundamental del Sistema Nacional del Deporte en Colombia (en lo que respecta a los organismo privados) cuentan con los deportistas quienes son la razón de ser del proceso de altos logros, así pues, que el vínculo que tienen los clubes con la Federación está sujeto a la participación en los diferentes eventos de carácter nacional avalados por esta, para lo cual, cada deportista hace un pago y son acompañados por los representantes que el club considere (sean entrenadores y/o delegados).

Para ciertos eventos la Federación convoca a los deportistas pertenecientes a los clubes quienes conforman las selecciones Colombia, así mismo lo hacen con los entrenadores.

7. Gestión Operativa por Procesos

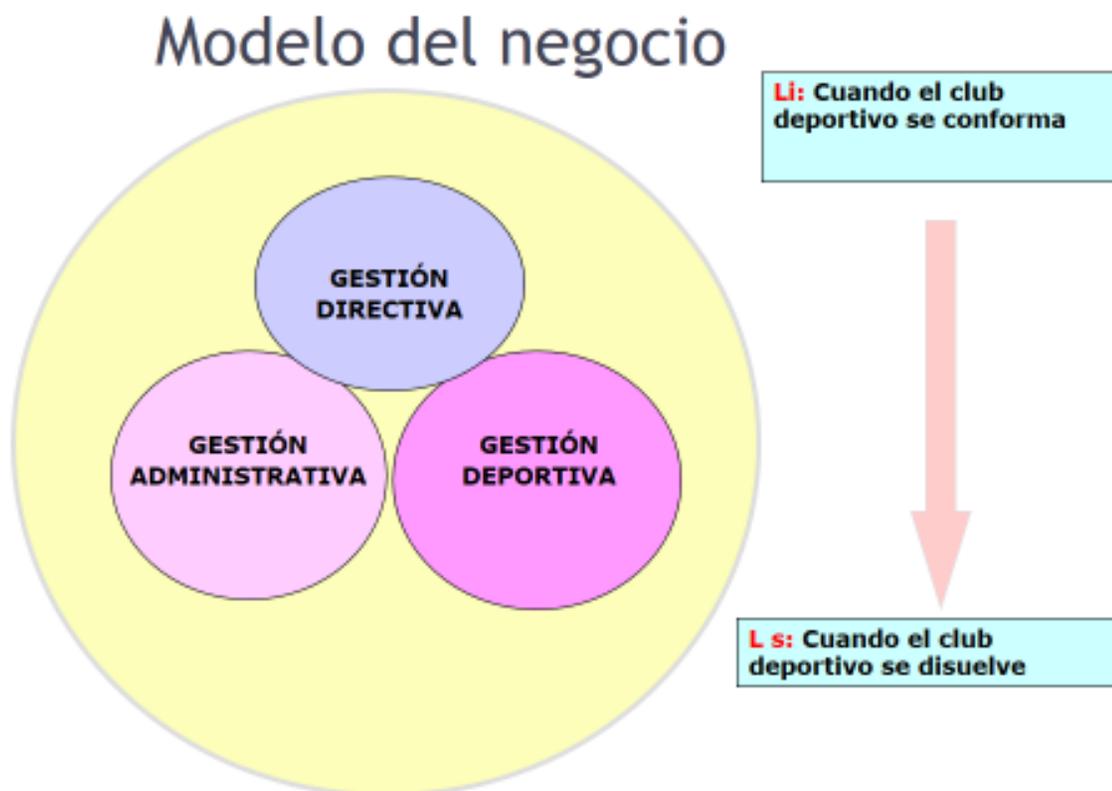


Imagen 11. Modelo de negocio planteado. Fuente: elaboración propia

El modelo de negocio planteado en el presente trabajo se encuentra diseñado con 3 macroprocesos, dentro de los que se encuentran la Gestión Directiva, la Gestión Administrativa y la Gestión Deportiva, de allí, que cada uno presente diferentes procesos, los cuales se desarrollarán a continuación con sus respectivo diagrama y explicación.

7.1 Gestión Directiva

7.1.1 Gestión de estatutos.

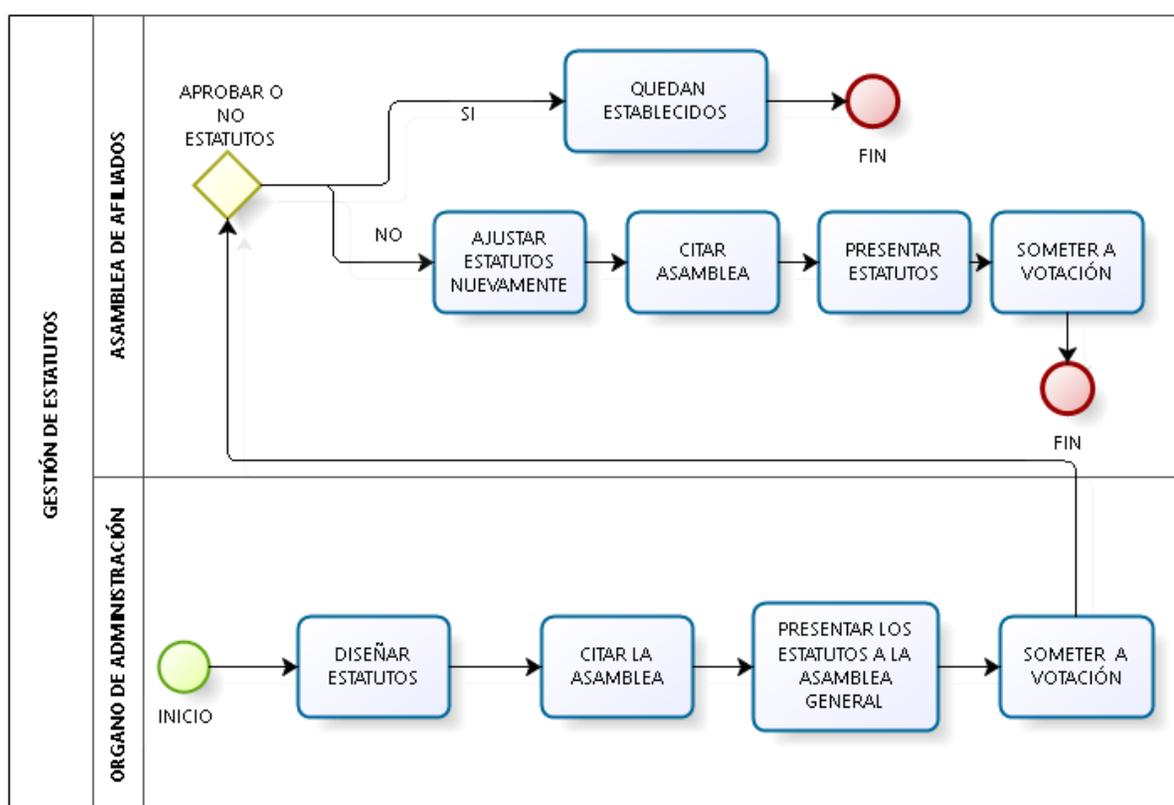


Imagen 12. Gestión de estatutos. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia con el órgano de administración quienes son los encargados de diseñar los estatutos o hacer modificaciones (si es el caso dentro de una reforma de los mismos) posteriormente el o la representante legal deben citar a los afiliados o socios para la asamblea, en esta el representante (presidente) deberá presentar los estatutos o modificación a cada uno de los afiliados para posteriormente someter a votación. Si la asamblea aprueba los estatutos estos quedan definidos y establecidos desde ese momento y así finalizaría el proceso, si por el contrario no se

aprueban el órgano de administración hace los respectivos ajustes, cita nuevamente a la asamblea de socios, presenta los estatutos y vuelve a someter a votación, de esa manera se termina el proceso.

7.1.2 Gestión de políticas.

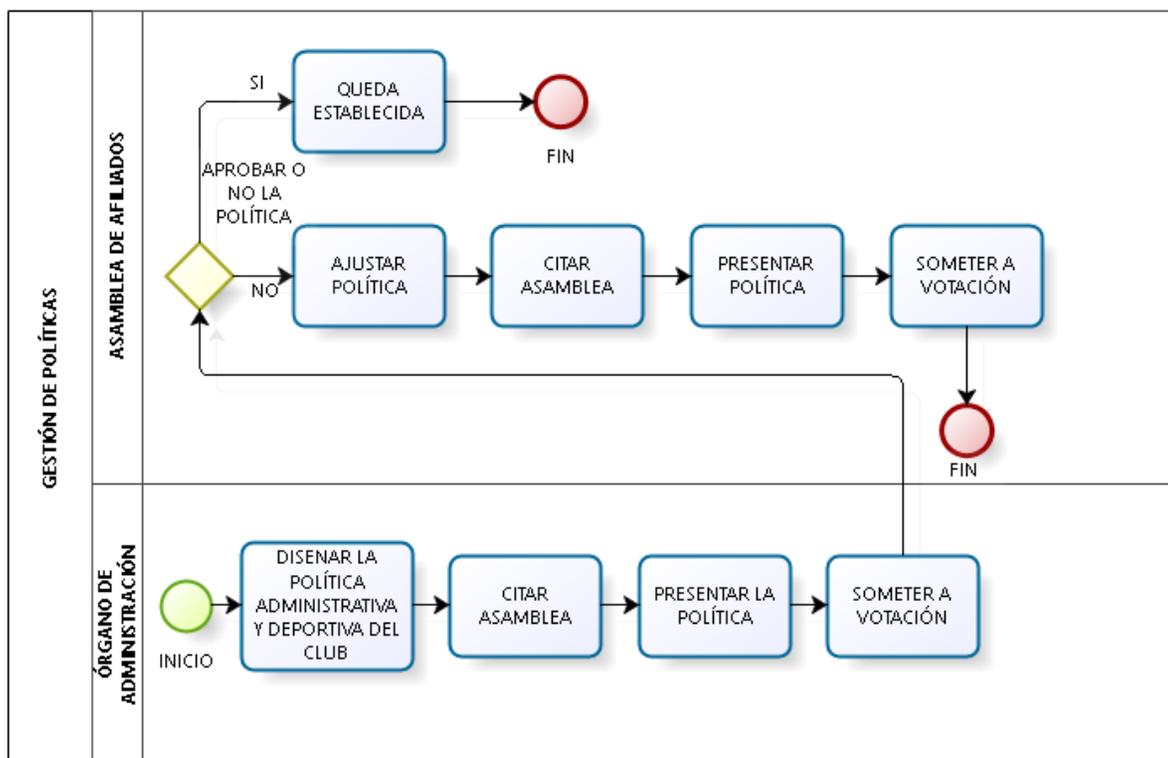


Imagen 13. Gestión de políticas. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia con el órgano de administración quienes son los encargados de diseñar las políticas que definirán los lineamientos tanto en lo administrativos como deportivos del club (basándose en las sugerencias y propuestas de Dirección Deportiva), luego de tener la propuesta se cita a los afiliados a una asamblea, en donde se presenta la política y se hace una explicación de los alcances de la misma, de allí se somete a votación. Si la asamblea aprueba la política queda establecida, terminando así el proceso, si la asamblea no aprueba la política el órgano de

administración hace los ajustes, citar nuevamente a la asamblea de afiliados, presentar la política y someter a votación, así concluye este proceso.

7.1.3 Gestión de estados financieros.

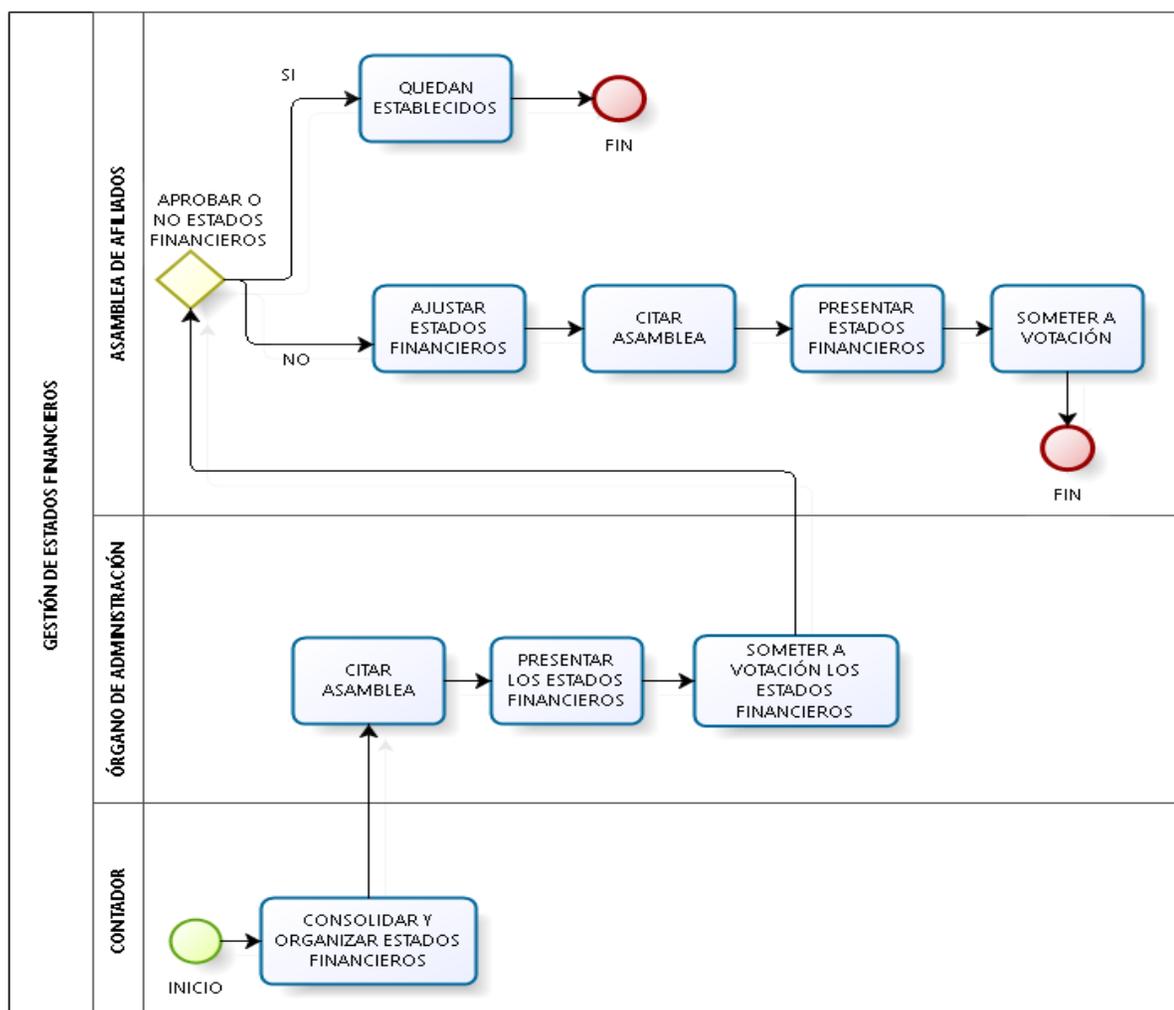


Imagen 14. Gestión de estados financieros. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia con el contador del club o quien haga sus veces, ya que es la persona encargada de consolidar y organizar los estados financieros, los cuales presenta al órgano de

administración, siendo estos quienes citan a asamblea general y los presentan en la misma, después el representante legal somete a votación los estados financieros ante los afiliados del club. Si la asamblea aprueba los estados financieros quedan establecidos, terminado así el proceso, pero si la asamblea no aprueba los estado financieros el órgano de administración deberá hacer los ajustes respectivos, volver a citar a la asamblea, presentar los estados y someter a votación acabando así el proceso.

7.1.4 Gestión presupuestal.

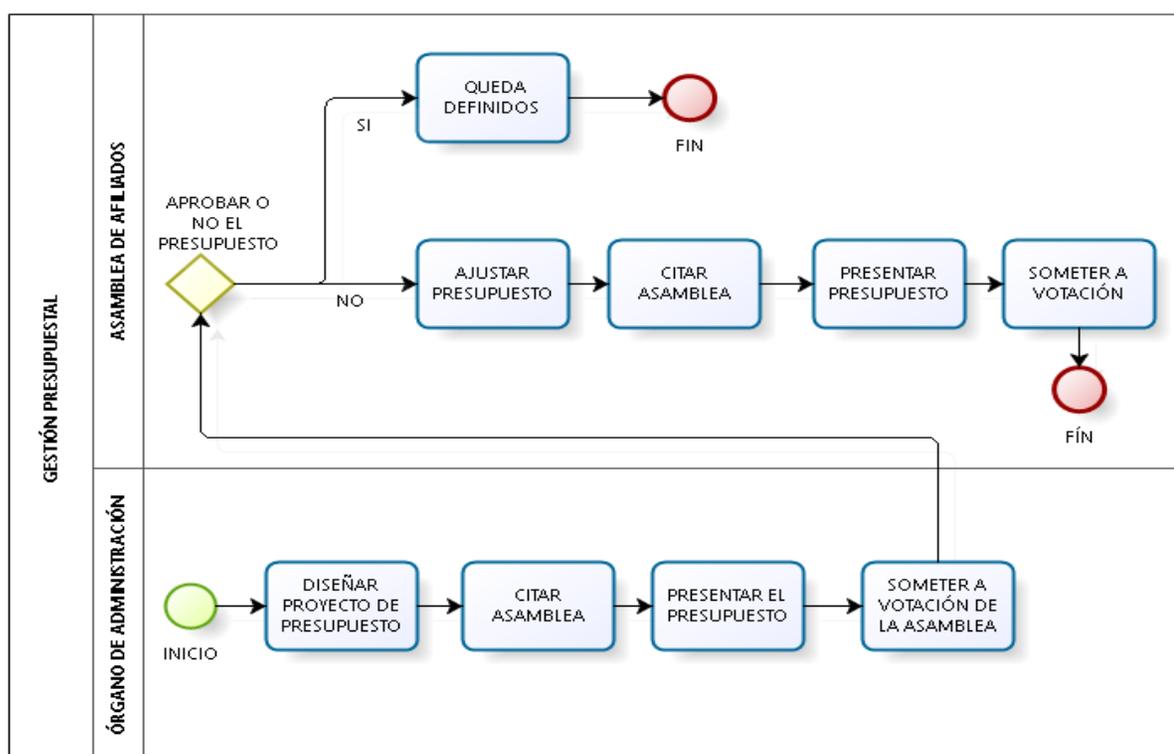


Imagen 15. Gestión propuesta. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes son los encargados de diseñar el proyecto de presupuesto, estos a su vez citan a los socios a asamblea de afiliados, allí el representante legal hace una presentación del proyecto de presupuesto, luego somete este a votación por parte de los afiliados. Si la asamblea aprueba los estados financieros estos quedan

definidos y establecidos finalizando el proceso, si por el contrario no los aprueba debe el órgano de administración realizar los ajustes pertinentes, citar nuevamente a la asamblea, presentar el presupuesto y someter a votación terminando así el proceso.

7.1.5 Gestión de inversiones y contratos.

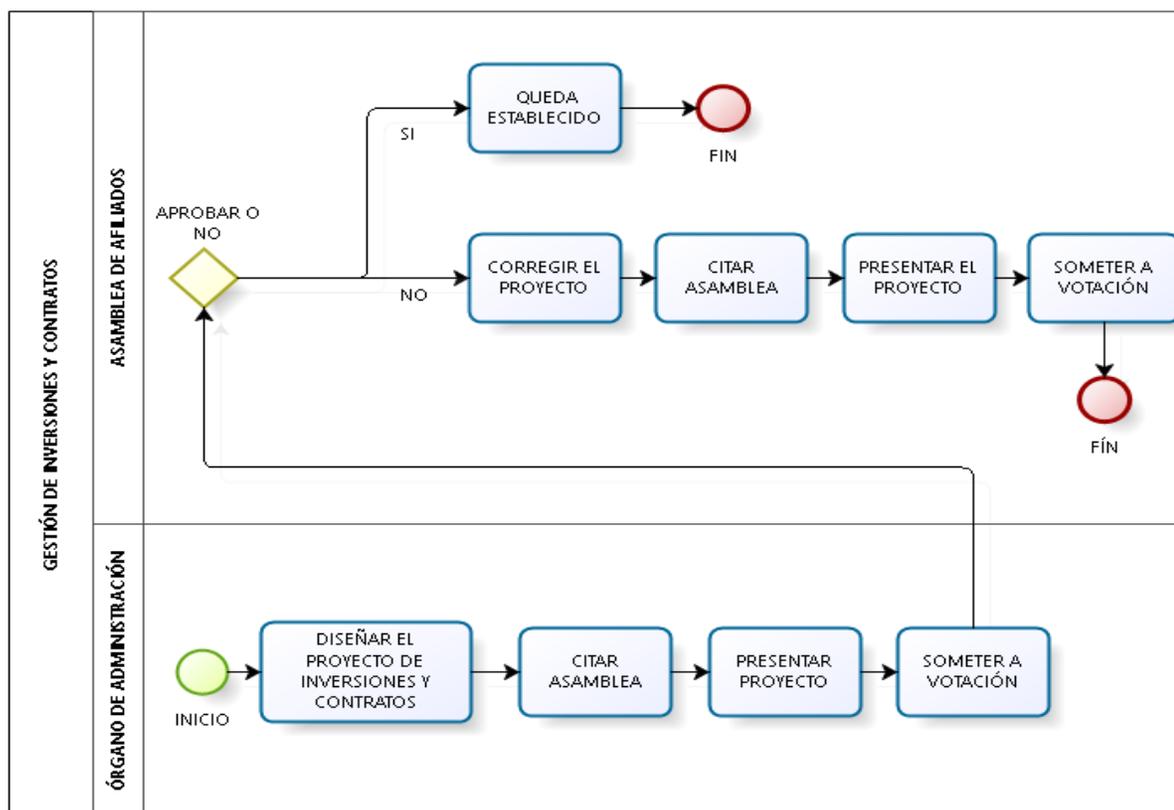


Imagen 16. Gestión de inversiones y contratos. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes son los encargados de diseñar el proyecto de inversiones y contratos, citan a la asamblea de afiliados, el representante legal presenta el proyecto, somete a consideración y votación el mismo por parte de los afiliados. Si la asamblea aprueba el proyecto queda establecido y definido, culminando así el proceso; pero si la asamblea no aprueba el proyecto el órgano de administración hace las correcciones ó ajustes pertinentes, cita nuevamente a la asamblea, presenta el proyecto y somete a votación, así termina el proceso.

7.1.6 Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario.

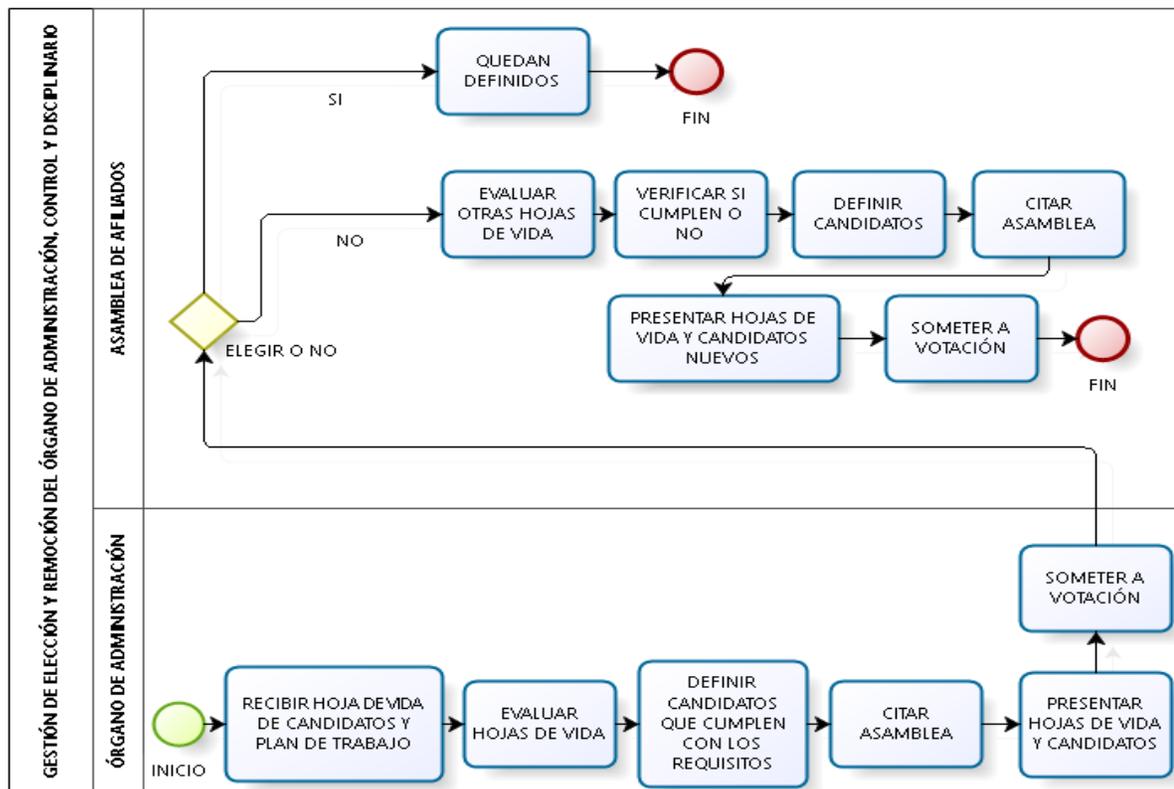


Imagen 17. Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes son los encargados de recibir las hojas de vida de los diferentes candidatos y sus planes de trabajo, evalúan las hojas de vida y que estas cumplan con los requisitos de ley, definen los candidatos que cumplen, paso seguido deben citar a los socios afiliados a asamblea en donde se presentan los candidatos y sus respectivas hojas de vida, el representante legal somete a votación por parte de los afiliados. Si los afiliados votan y eligen los candidatos que consideren deben estar al frente de los diferentes órganos, para el periodo determinado quedan definidos y finaliza de esta manera el proceso; en caso de no elegir, el órgano de administración deberá evaluar otras hojas de vidas y verificar si cumplen o no con los requisitos,

después de definir los candidatos que cumplen se cita nuevamente la asamblea, el representante legal presentan los candidatos y sus hojas de vida y somete a votación, concluyendo así el proceso.

7.2 Gestión Administrativa

7.2.1 Gestión estratégica.

7.2.1.1 Gestión de la Planeación y direccionamiento estratégico.

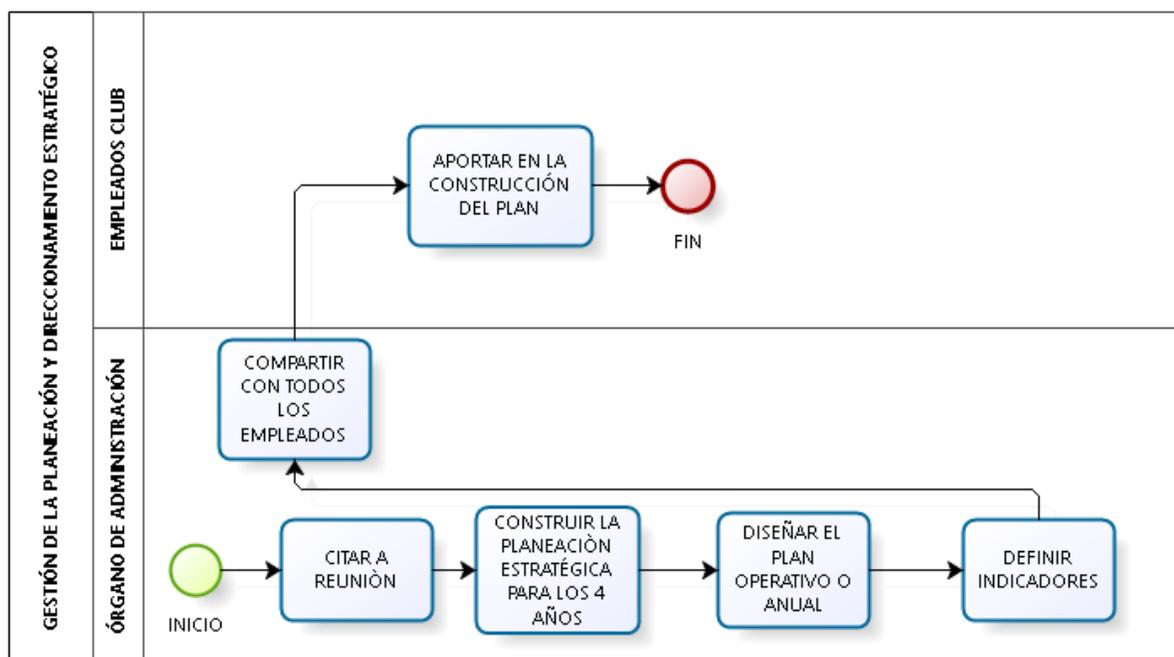


Imagen 18. Gestión de la Planeación y direccionamiento estratégico. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes citan a reunión para construir la planeación estratégica o plan estratégico de los 4 años que dura el periodo, además diseñan el plan operativo y definen los indicadores, luego de tener una propuesta se comparte con los diferentes empleados quienes aportarán y retroalimentarán la construcción del plan, dando por terminado así el proceso.

7.2.1.2 Gestión al Seguimiento y control estratégico.

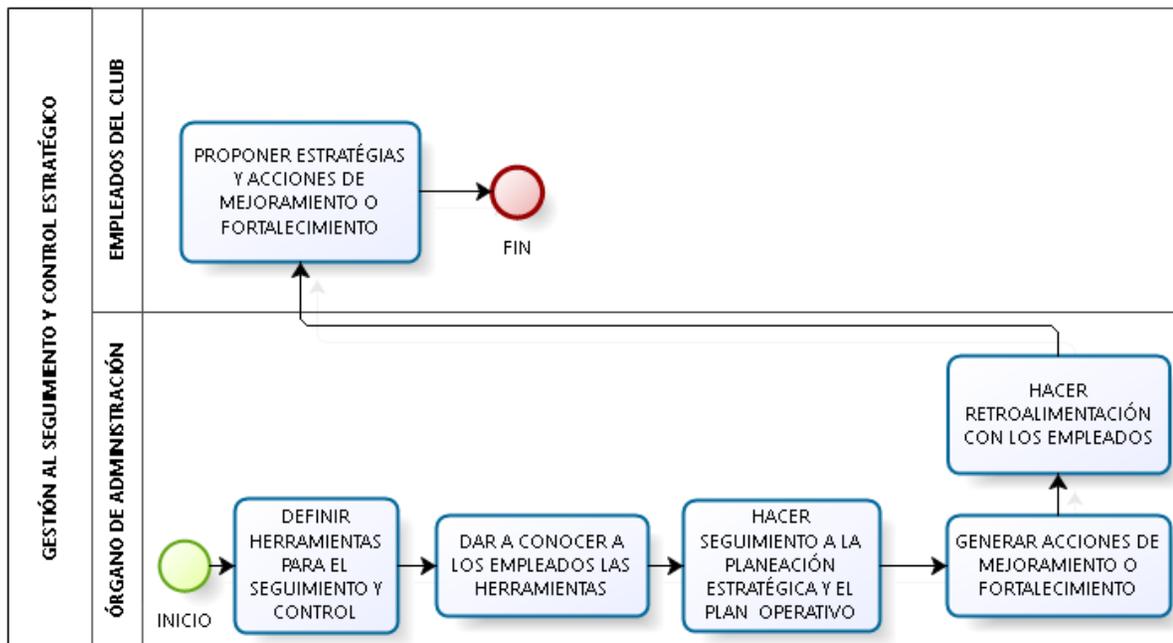


Imagen 19. Gestión al Seguimiento y control estratégico. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes definen las herramientas para realizar el respectivo seguimiento y control frente a la planeación estratégica y plan operativo, paso seguido se dan a conocer las herramientas a los empleados, se hace seguimiento a la planeación estratégica y plan operativo, este seguimiento dará elementos para generar acciones de mejoramiento o fortalecimiento que buscan retroalimentar a los empleados. Los diferentes empleados del club serán escuchados frente a las propuestas y acciones de mejoramiento que tengan, de esa forma culmina el proceso.

7.2.2 Gestión legal.

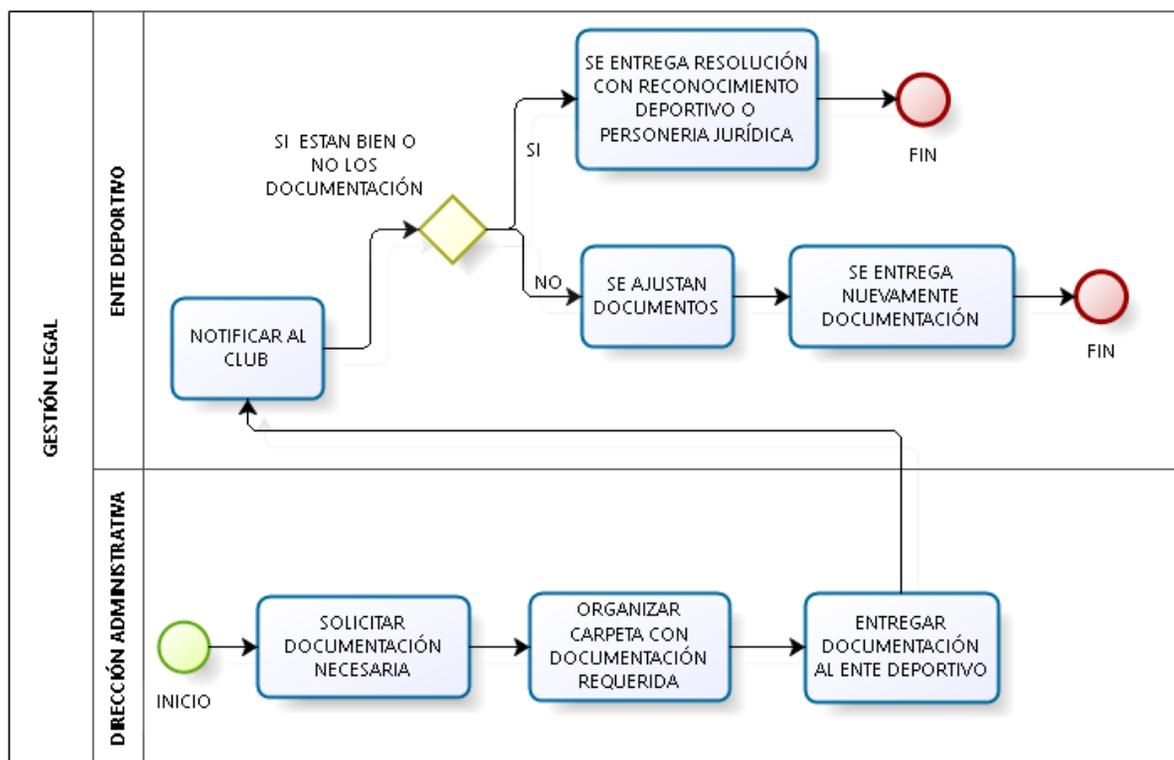


Imagen 20. Gestión legal. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia en la Dirección administrativa del club quien solicita la documentación necesaria ante el ente competente (si es el reconocimiento deportivo ante el ente deportivo municipal y si es la personería jurídica ante el ente deportivo departamental), de allí organiza la documentación requerida y la entrega, paso seguido el ente deportivo notificará al club, en donde, si la documentación se encuentra bien y cumple con los requisitos de ley se entrega la resolución con el reconocimiento deportivo o personería jurídica según sea el caso, dando por terminado de esta manera el proceso. En caso de no entregarse la documentación de acuerdo a lo dispuesto por ley el ente deportivo notificará al club y la dirección administrativa hace los ajustes respectivos encuento a la documentación y entregarla nuevamente terminado así el proceso.

En caso de que el club, no cuente con una Dirección Administrativa, esa función la realiza el/la presidente del club, la asistente administrativa, secretaria ó persona que el órgano de administración designe.

7.2.3 Gestión de escenarios deportivos.

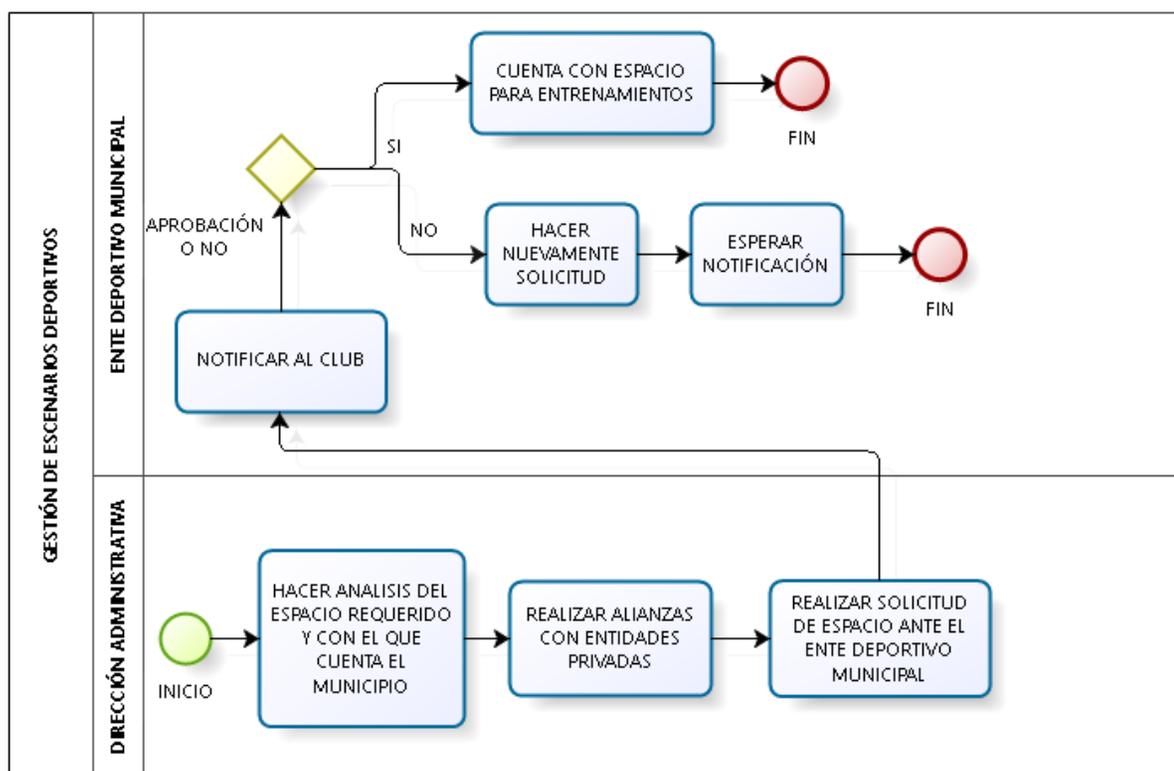


Imagen 21. Gestión de escenarios deportivos. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia en la Dirección administrativa del club, en donde se hace un análisis del espacio requerido y con el que cuenta el municipio, además gestionar la celebración de alianzas estratégicas con entidades privadas en donde se busque diversificar los servicios y obtener nuevos espacios. Posteriormente, la Dirección Administrativa hace la solicitud de espacio ante el ente deportivo municipal, este último notificará al club, en donde en caso de aprobar el espacio contará

con este para poder desarrollar sus clases y entrenamientos, en caso de no aprobar Dirección Administrativa hace nuevamente la solicitud y espera la notificación terminando así el proceso.

En caso de que el club, no cuente con una Dirección Administrativa, esa función la realiza el/la presidente del club, la asistente administrativa, secretaria ó persona que el órgano de administración designe.

7.2.4 Gestión de implementación deportiva.

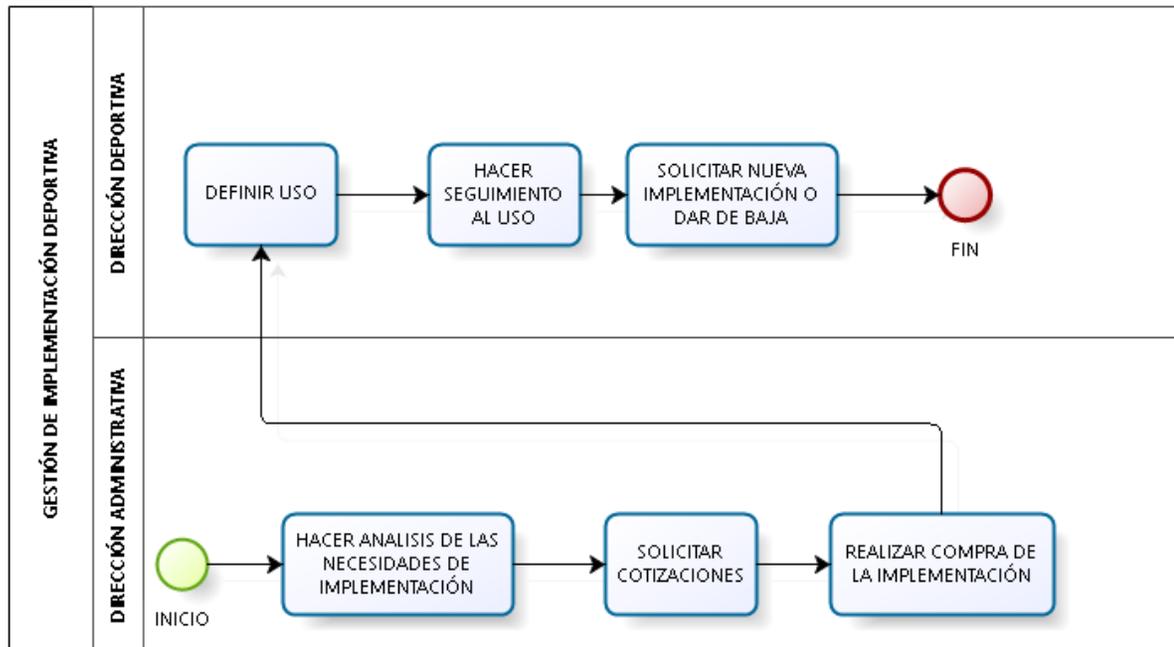


Imagen 22. Gestión de implementación deportiva. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia en la Dirección Administrativa quien se encarga de hacer un analisis de las necesidades de implementación deportiva, luego solicita diferentes cotizaciones con distintas referencias y procede a realizar la compra de misma. La Dirección Deportiva define el uso de esta, hace el seguimiento al uso y solicita nueva implementación o da de baja a la existente, de esta forma concluye el proceso.

En caso de que el club, no cuente con una Dirección Administrativa, esa función la realiza el/la preistente del club, la asistente administrativa, secretaria ó persona que el órgano de administración designe, de igual manera sucede para el caso de la Dirección Deportiva, en donde en el supuesto de no existir un director deportivo realizará dichas funciones el coordinador, el entrenador jefe o quien delegue el órgano de administración.

7.2.5 Gestión matrículas usuarios

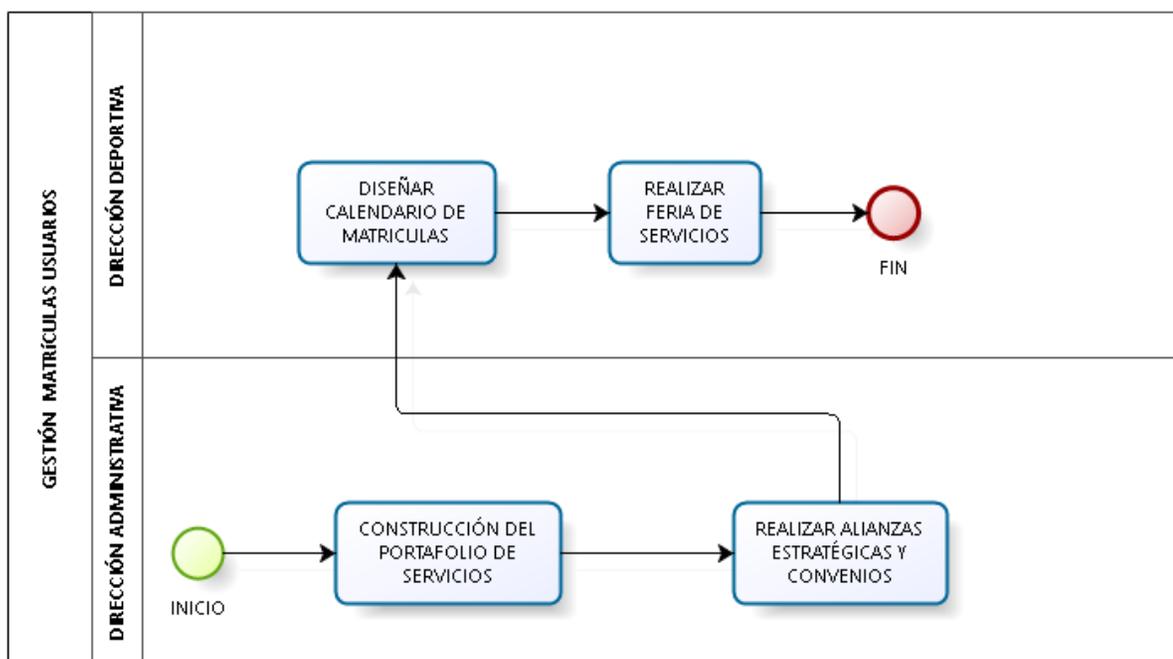


Imagen 23. Gestión matrículas usuarios. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso comienza con la Dirección Administrativa quien se encarga de construir el portafolio de servicios del club, además gestiona la manera de realizar alianzas estratégicas y convenios con diferentes instituciones y/o organizaciones. La Dirección Deportiva diseña el calendario de matrículas e inscripciones y lleva a cabo diferentes ferias de servicios a distintos públicos con el objetivo de promocionar los programas que ofrece el club, así termina el proceso.

En caso de no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.2.6 Gestión de comunicación

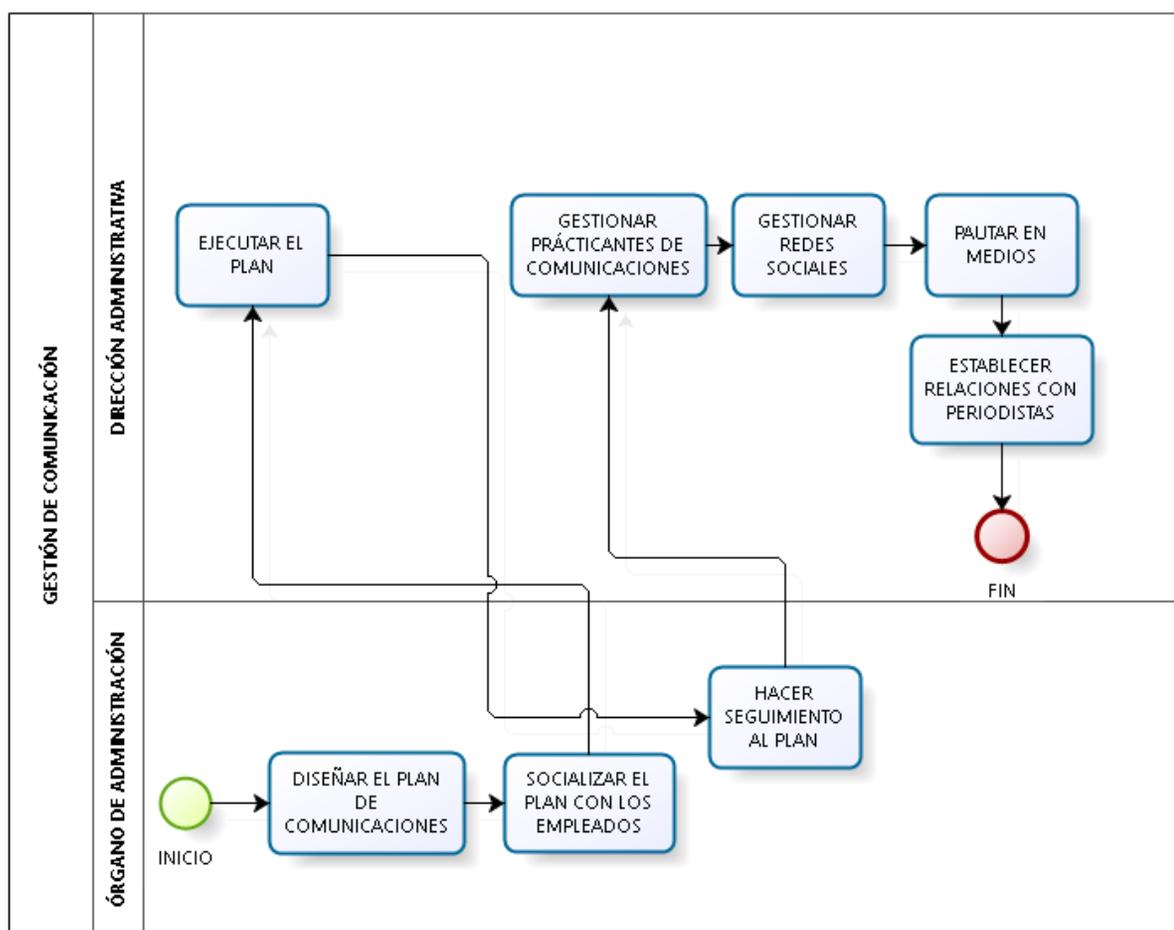


Imagen 24. Gestión de comunicación. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia con el órgano de administración, el cual, diseña un plan de comunicaciones apoyado por la Dirección Administrativa (este plan está orientado tanto para el público interno como externo), luego de diseñar el plan se socializa con los diferentes empleados. La Dirección Administrativa es la encargada de ejecutar el plan, además de presentar los respectivos informes

al órgano de administración quien se encarga de hacerle seguimiento al mismo. Para desarrollar de mejor manera este proceso, el órgano de administración podrá gestionar un practicante en cualquiera de las facultades de comunicaciones de la ciudad, este será el encargado de hacer el plan de comunicaciones y ejecutarlo, manejar las redes sociales, pautar en los diferentes medios (tanto impresos como audiovisuales) siendo esto fundamental, ya que se dará a conocer el club al público externo, compartir resultados deportivos y ofrecer servicios, también establece relaciones cercanas con otros periodistas o comunicadores, de esa forma concluye el proceso. En caso de no contar con un practicante de comunicaciones, ni una Dirección Administrativa esta función la podrá desempeñar el/la presidente, la asistente administrativa, secretaria o quien designe el órgano de administración.

7.2.7 Gestión del talento humano.

7.2.7.1 Diseñar la estructura de cargos y escala salarial

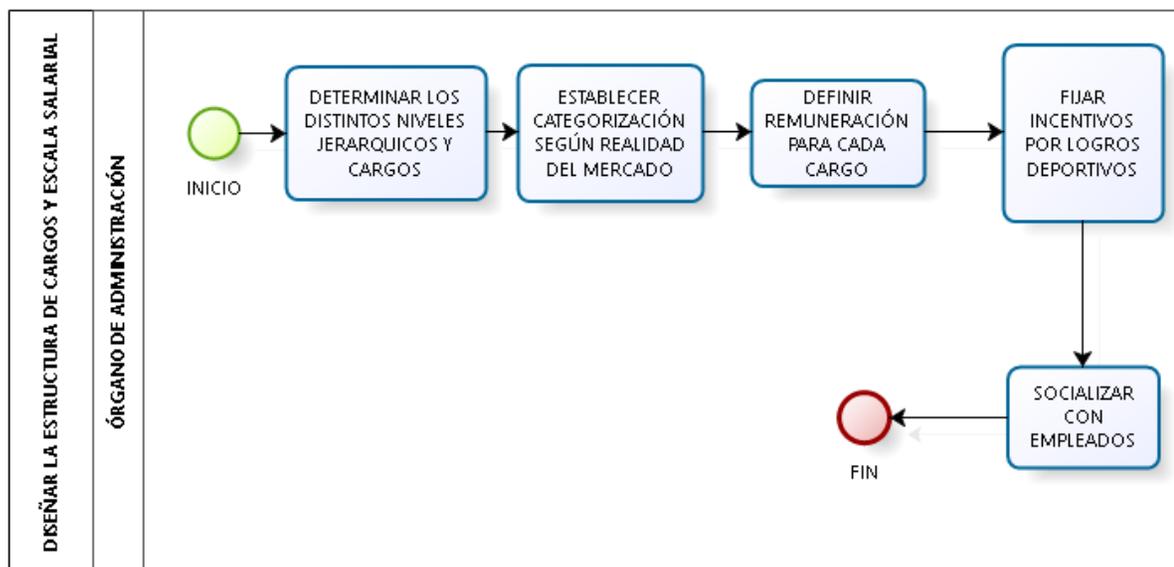


Imagen 25. Diseño de la estructura de cargos y escala salarial. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración, quienes definen y determinan los distintos niveles jerárquicos y cargos dentro del club, posteriormente establecen una categorización tanto para entrenadores como personal administrativo consecuente con la realidad del mercado, a partir de allí, definen la remuneración de acuerdo a una escala salarial claramente definida. Un elemento importante en cualquier organización es fijar incentivos, siendo acá trascendental que el órgano de administración otorgue algunos de acuerdo a logros deportivos. Luego de tener todo lo anterior diseñado y claramente definido se socializa con todos los empleados, acabando así el proceso.

7.2.7.2 Selección del personal.

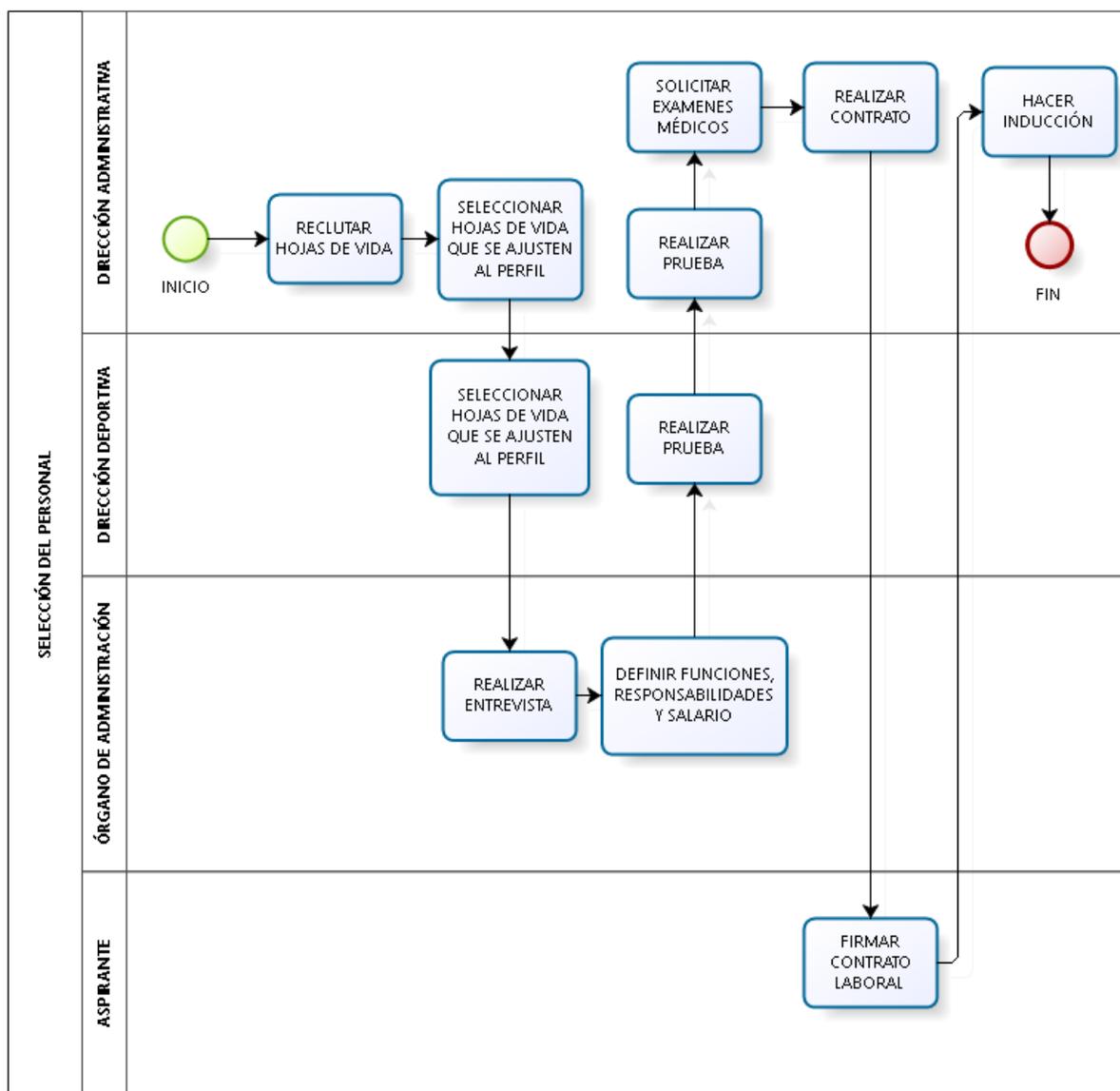


Imagen 26. Selección del personal. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso comienza con el reclutamiento de hojas de vida por parte de la Dirección Administrativa, además selecciona las que se ajusten al perfil requerido (esto también lo hace la Dirección Deportiva), después se presentan las hojas de vida al órgano de administración quienes hacen la entrevista a los distintos aspirantes, definen las funciones, responsabilidades y salario, paso seguido los candidatos realizan las pruebas con Dirección Deportiva y/o Dirección

administrativa (técnicas o psicotécnicas), en donde luego de tener los resultados esta última, solicita la realización de los exámenes médicos para verificar que se encuentre en óptimas condiciones y hace el respectivo contrato. El aspirante firma el contrato laboral y finalmente el proceso termina con la realización de la inducción por parte de la Dirección Administrativa y Deportiva.

En caso de no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.2.7.3 Evaluación de desempeño.

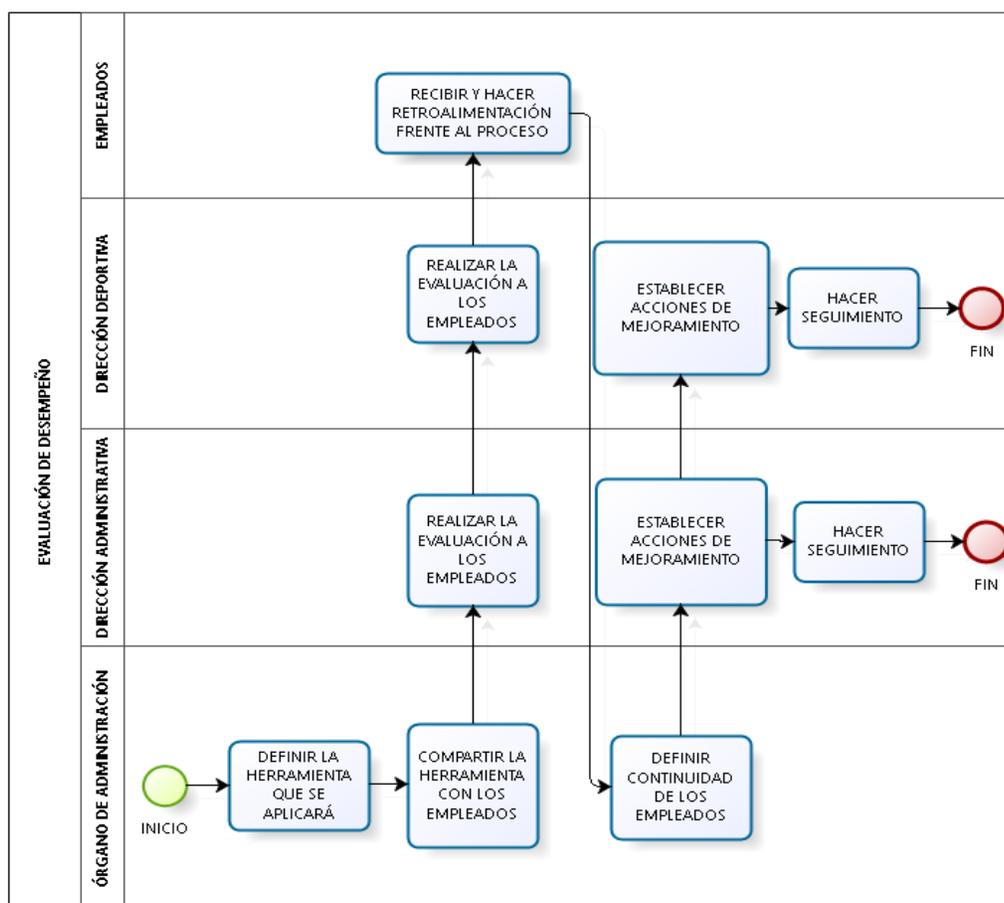


Imagen 27. Evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia con el órgano de administración quienes definen las herramientas que se aplicarán para el respectivo análisis de desempeño, luego comparten cuales serán usadas o usada con todos los empleados para su respectivo conocimiento. La Dirección Deportiva y Administrativa se encargan de realizar la evaluación de desempeño con todos los empleados que dependen de sus áreas en donde de igual manera hacen un proceso de retroalimentación con cada uno y se escuchan observaciones y comentarios; paso seguido Dirección Deportiva y administrativa presenta un informe al órgano de administración quienes definen la continuidad o no de los empleados para el año siguiente.

En caso de presentarse en la evaluación algún suceso o hecho que amerite una acción de mejoramiento para con el empleado será la Dirección Deportiva y Administrativa quienes las establecen y hacen el debido seguimiento, de esta manera se da por terminado el proceso. De no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.2.7.4. Gestión de Capacitación y formación.

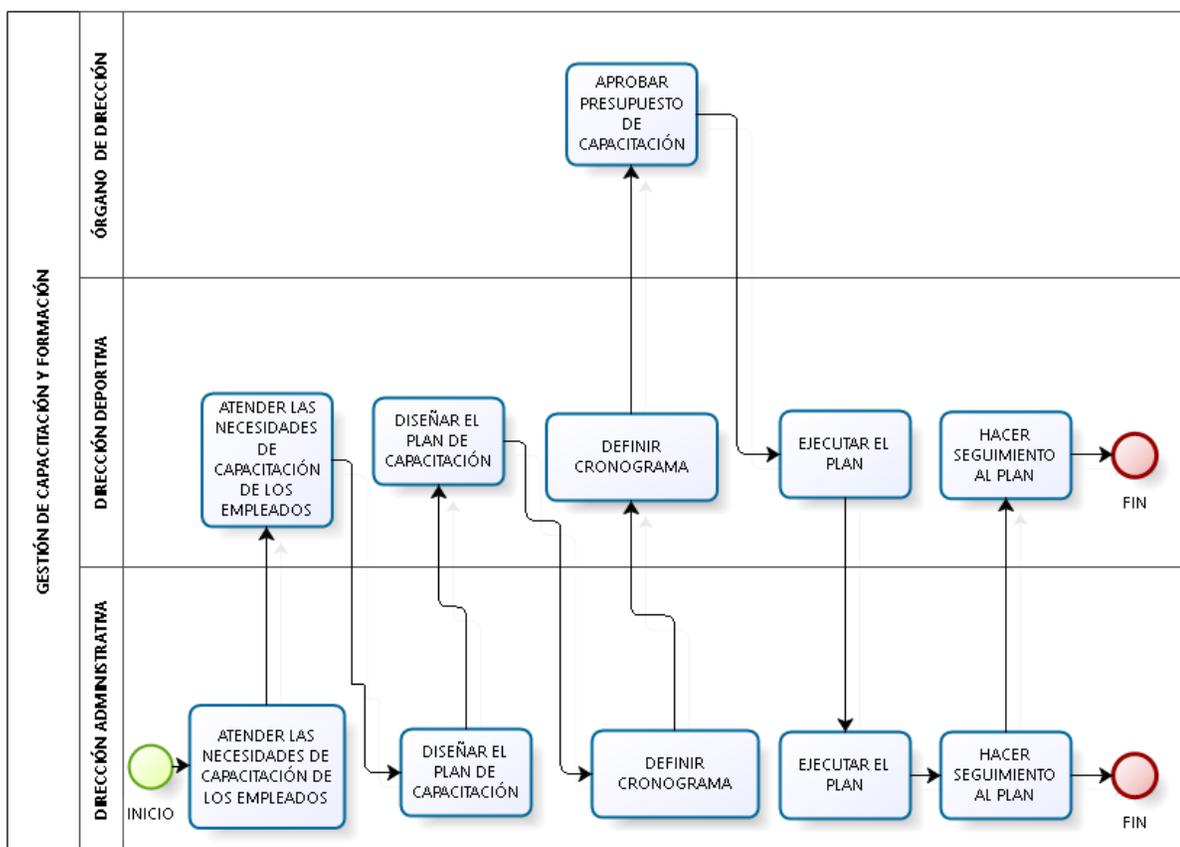


Imagen 28. Gestión de Capacitación y formación. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso comienza con la Dirección Administrativa y Dirección Deportiva quienes se encargan de atender las necesidades de capacitación de los empleados, por lo cual, diseñan un plan de capacitación, en este, plasmas todas aquellas capacitaciones y eventos de formación del interés de los empleados en los distintos niveles, luego de contar con el plan se define un cronograma con fechas definidas. En el órgano de administración tanto Dirección Deportiva como Administrativa presentan el plan y solicitan aprobación del presupuesto para este, en donde luego de la aprobación (por parte del órgano de administración) ejecutan el plan y le hacen seguimiento al cumplimiento del mismo finalizando así el proceso.

De no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.2.8 Gestión contable y financiera.

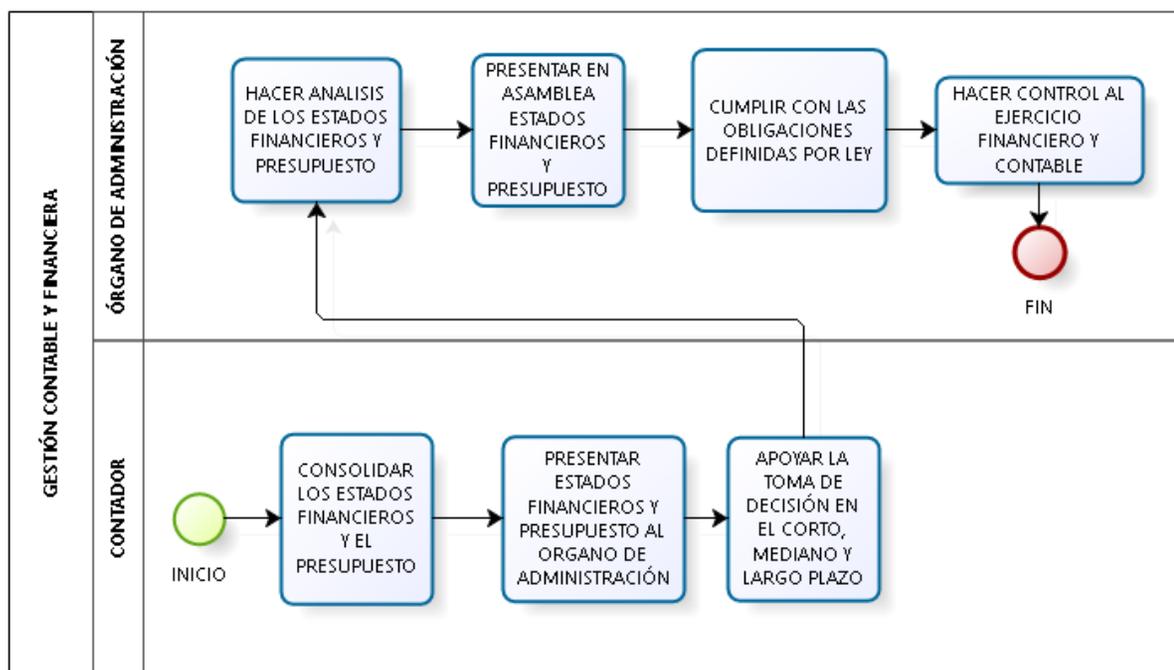


Imagen 29. Gestión contable y financiera. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el contador (a) quien es la persona que consolida los estados financieros y el presupuesto del club, además se encarga de presentar estos al órgano de administración, con lo cual tendrán soportes financieros y contables para tomar decisión en el corto, mediano y largo plazo (con apoyo del contador). Presentados los Estados financieros y el presupuesto por parte del contador al órgano de administración, se hace un análisis de los mismos, para posteriormente presentarlos en la asamblea anual de socios (quienes son los que aprueban o no). Así pues, el órgano de administración cumple con las obligaciones definidas por ley y hace control al ejercicio financiero y contable del club, de esta forma como se culmina el proceso.

De no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club, la asistente administrativa o quien designe el órgano de administración.

7.2.10 Gestión de Cooperación nacional e internacional.

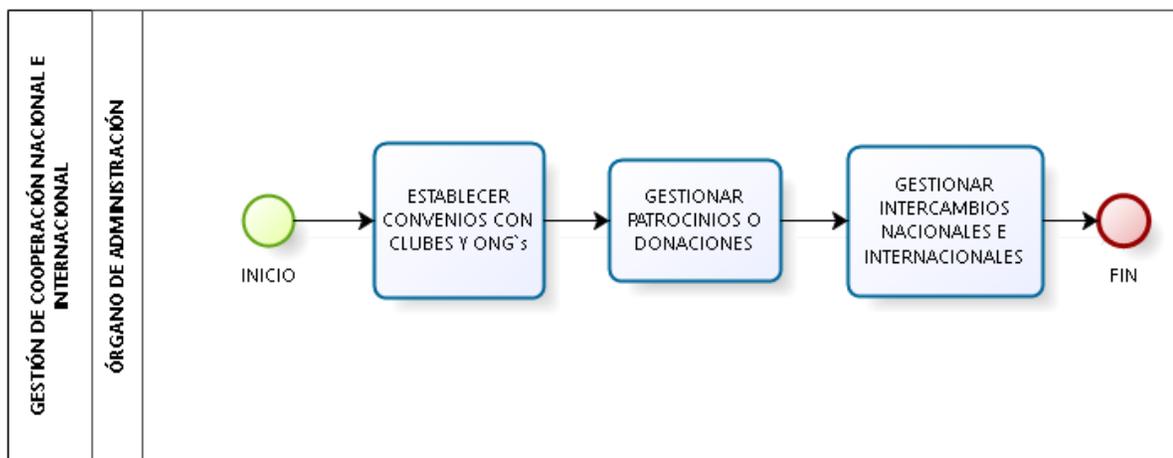


Imagen 31. Gestión de Cooperación nacional e internacional. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso comienza con el órgano de administración quienes establecen convenios con otros clubes (que pueden ser del departamento, a nivel nacional o internacional), en donde lo importante allí es generar relaciones de cooperación o participación en distintas competencias, adicionalmente el órgano de administración por intermedio de sus representante legal emprende convenio y relaciones Con ONG`s que apoyen iniciativas en temas deportivos, gestionan patrocinios o donaciones con diferentes empresas del sector privado (teniendo estas el beneficio tributario) y finalmente para terminar el proceso, el órgano de administración gestiona intercambios nacionales e internacionales no solo orientado en cuento a la preparación de los deportistas sino para entrenadores y directivos puedan formarse y aprender de lo que se hace y como se hace en otros lugares, además estos intercambios pueden contener procesos de formación o aspiración a becas deportivas y educativas en el exterior.

7.2.11 Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento.

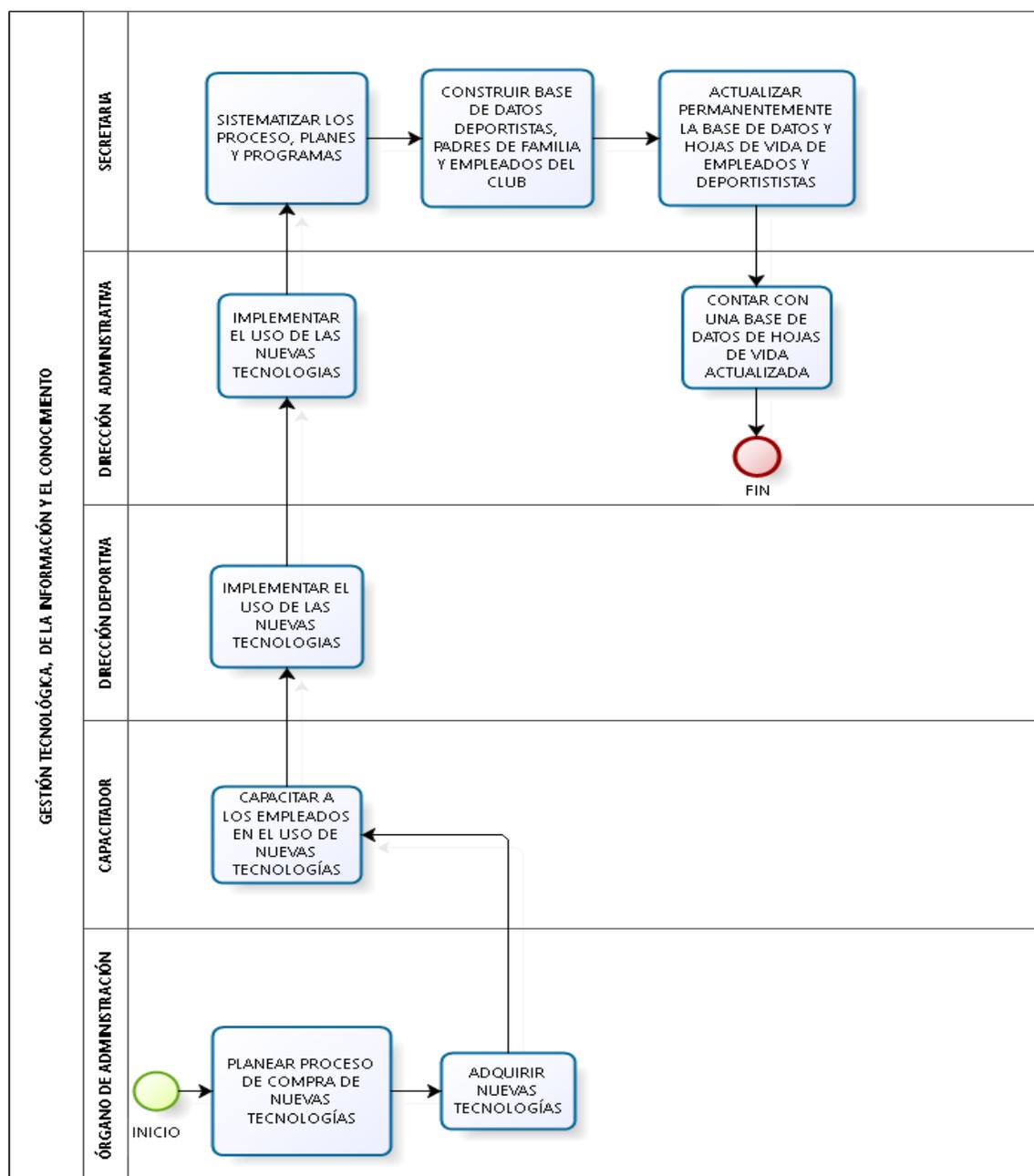


Imagen 32. Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso inicia con el órgano de administración quienes planean el proceso de compra de nuevas tecnologías para luego adquirirlas o hacer la adquisición de las mismas. Teniendo estas se

llevan a cabo procesos de capacitación por medio de un capacitador externo y son la Dirección Deportiva y Administrativa las encargados de implementar el uso de las mismas con todos los empleados que dependan de sus áreas.

La secretaria es la persona encargada de sistematizar los procesos, planes y programas (que se encuentran definidos y estructurados), además construye la base de datos de los deportistas, padres de familia y empleados del club y actualiza permanentemente estas, mas las hojas de vida; de igual manera la Dirección administrativa vela por contar con una base de hojas de vidas actualizadas para futuros proceso de contratación o reemplazo de algún empleado. De esa manera finaliza el proceso.

De no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración. De Igual manera de no contar con secretaria lo puede hacer el secreatio o secretaria del órgano de administración del club.

7.3 Gestión Deportiva

7.3.1 Gestión estructura deportiva.

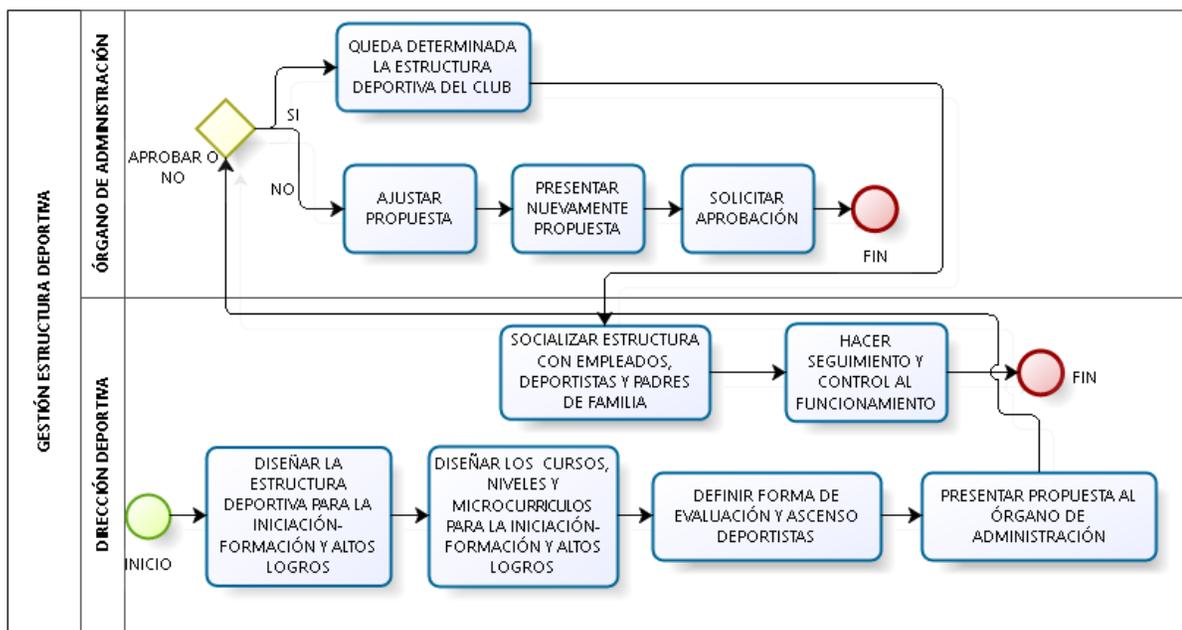


Imagen 33. Gestión estructura deportiva. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi.

Este proceso inicia en la Dirección Deportiva quien diseña la estructura deportiva tanto para la iniciación y formación como para los altos logros o alto rendimiento, luego de contar con ésta se diseña los cursos, niveles y microcurrículos de cada nivel, se define la forma de evaluación y ascenso de deportistas. La propuesta se presenta al órgano de administración quienes aprueban o no; en donde en caso de no aprobar, se ajusta la propuesta con las recomendaciones dadas, se presenta nuevamente y se solicita aprobación terminado de esa manera el proceso; si se aprueba, queda determinada la estructura deportiva del club y Dirección Deportiva la socializa con todos los empleados, deportistas y padres de familia, además hace seguimiento y control al funcionamiento de la estructura, de esta forma termina el proceso. De no contar con Dirección Deportiva, las funciones acá descritas las realizaría el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.3.2 Gestión de servicios.

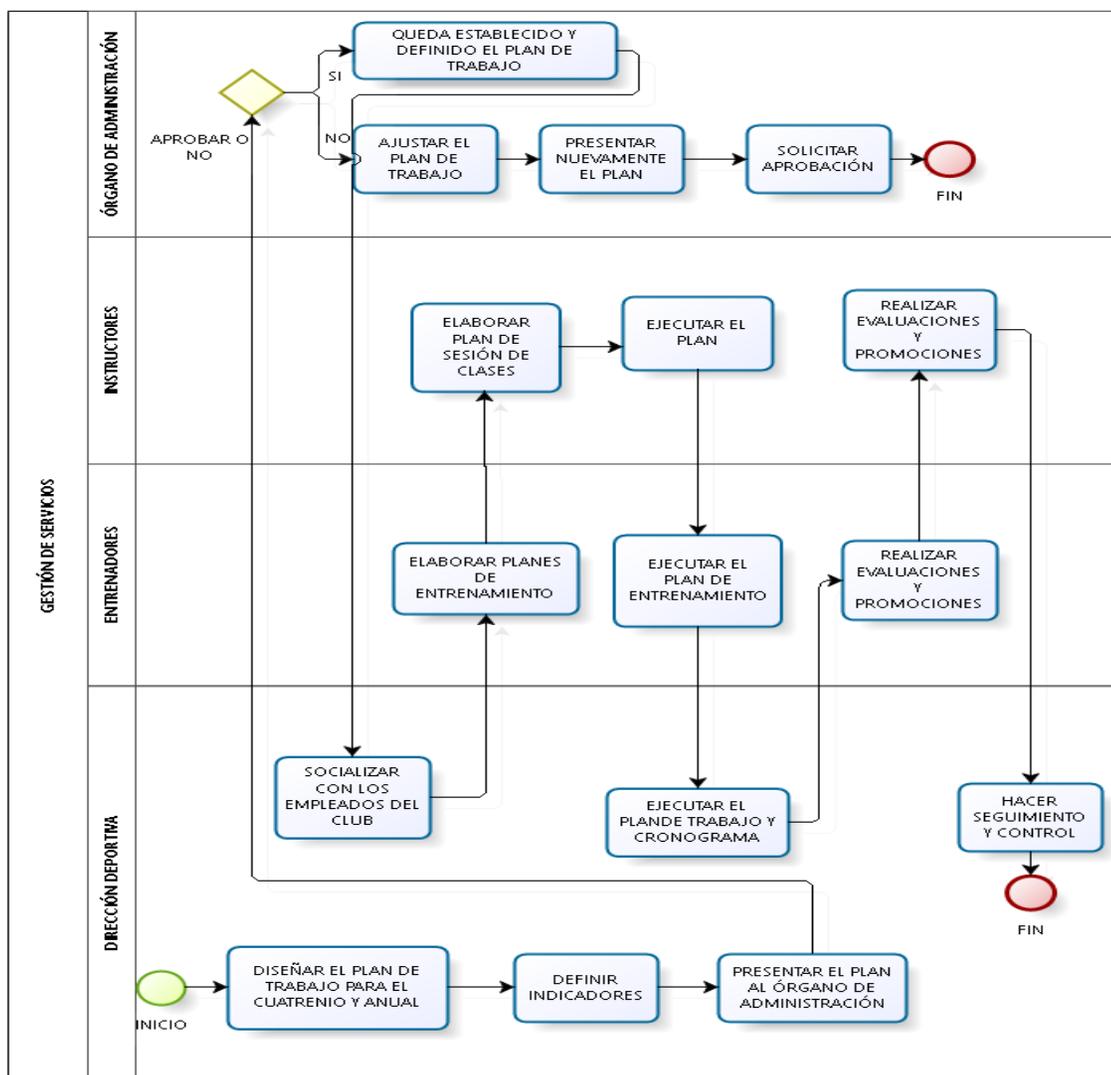


Imagen 34. Gestión de servicios. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

El proceso vela por la planeación, ejecución y seguimiento de los servicios ofrecidos por el club, el cual inicia con la Dirección Deportiva encargada diseñar el plan de trabajo para el cuatrenio y el anual (realización de la planeación; aca se define el calendario de competencias, fechas de matriculas e inscripciones, valoraciones con grupo interdisciplinario, charlas con especialistas, chequeos, logros esperados, entre otros) y definir los indicadores de gestión, luego presenta al órgano de administración ambos y estos son quienes aprueban o no. En caso de no aprobar, se debe

ajustar el plan de trabajo con las recomendaciones dadas, solicitar reunión para nueva presentación y pedir aprobación, así culminaría el proceso; si se aprueba, queda establecido y definido el plan, siendo la Dirección Deportiva la encargada de socializarlo con los empleados del club.

Los entrenadores se encargan de elaborar los planes de entrenamiento y los instructores las sesiones de clase, ambos se encargan de ejecutar los mismos, al igual que Dirección Deportiva quien ejecuta el plan de trabajo y cronograma, así mismo los entrenadores y los instructores realizan las evaluaciones y promociones de los deportistas, terminando todo con el seguimiento y control por parte de Dirección Deportiva.

De no contar con Dirección Deportiva, las funciones acá descritas las realizaría el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración, de igual manera podría darse que algunos clubes denominen a los instructores como entrenadores o que no cuenten con estos (instructores).

7.3.3 Gestión de implementación deportiva

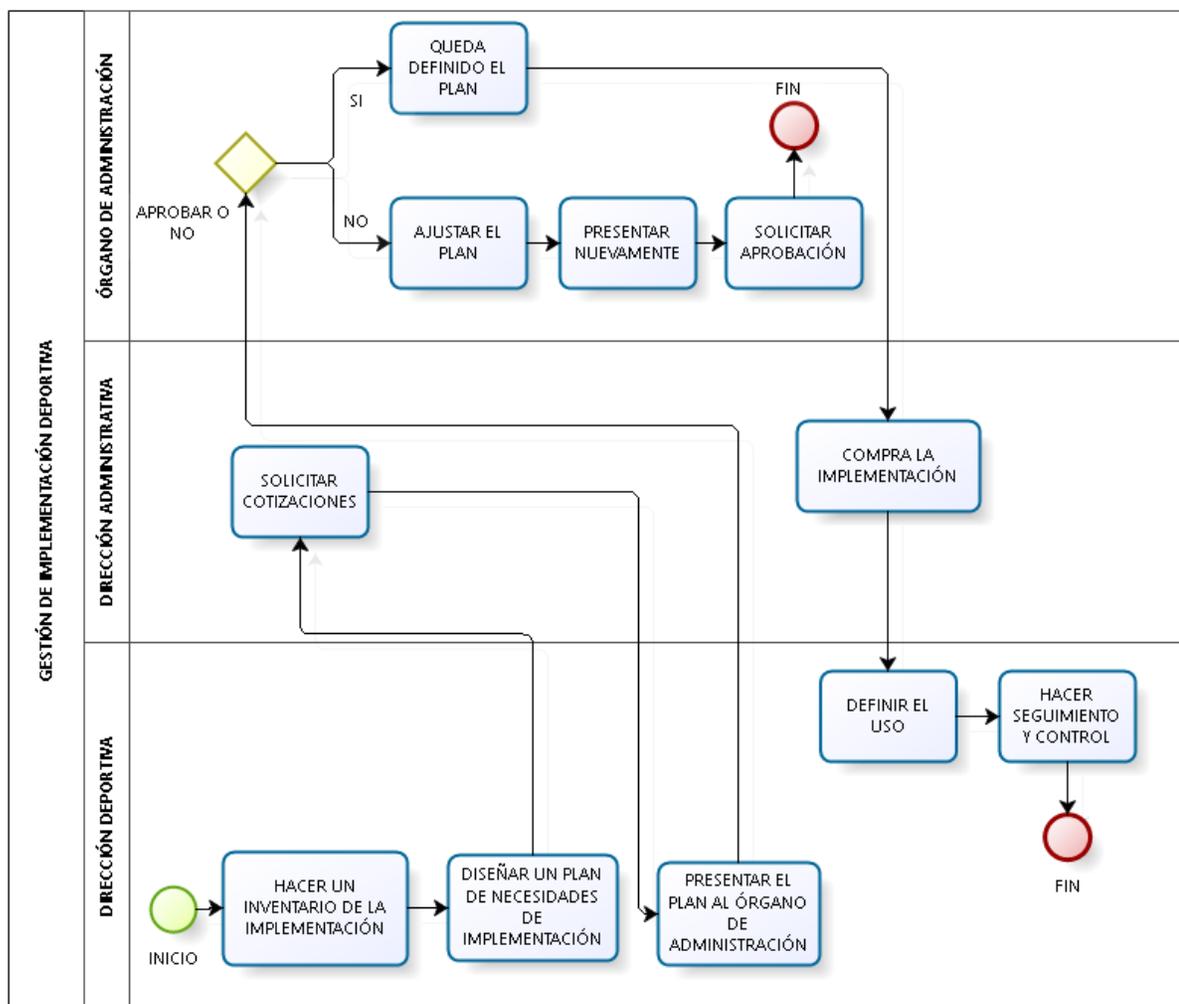


Imagen 35. Gestión de implementación deportiva. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este es un proceso que va muy de la mano con la gestión administrativa, comienza con la Dirección Deportiva quien hace inventario de la implementación requerida (en colaboración del cuerpo técnico), diseña un plan de necesidades de implementación que es compartido con la Dirección Administrativa para que ésta solicite cotizaciones. Paso seguido la Dirección Deportiva presenta el plan al órgano de administración quienes definen si aprueban o no; si no se aprueba, se ajusta el plan tomando las recomendaciones dadas, se presenta nuevamente el plan y se solicita aprobación para terminar así el proceso.

Si se aprueba, queda definido el plan y es la Dirección Administrativa la encargada de realizar la compra de la implementación; teniéndola la Dirección Deportiva define el uso de la misma y hace seguimiento y control al uso terminando de esta manera el proceso.

De no contar con Dirección administrativa, las funciones acá descritas las realizaría el/la presidente del club o la asistente administrativa y en las asignadas para la Dirección Deportiva el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración.

7.3.4 Gestión estadística

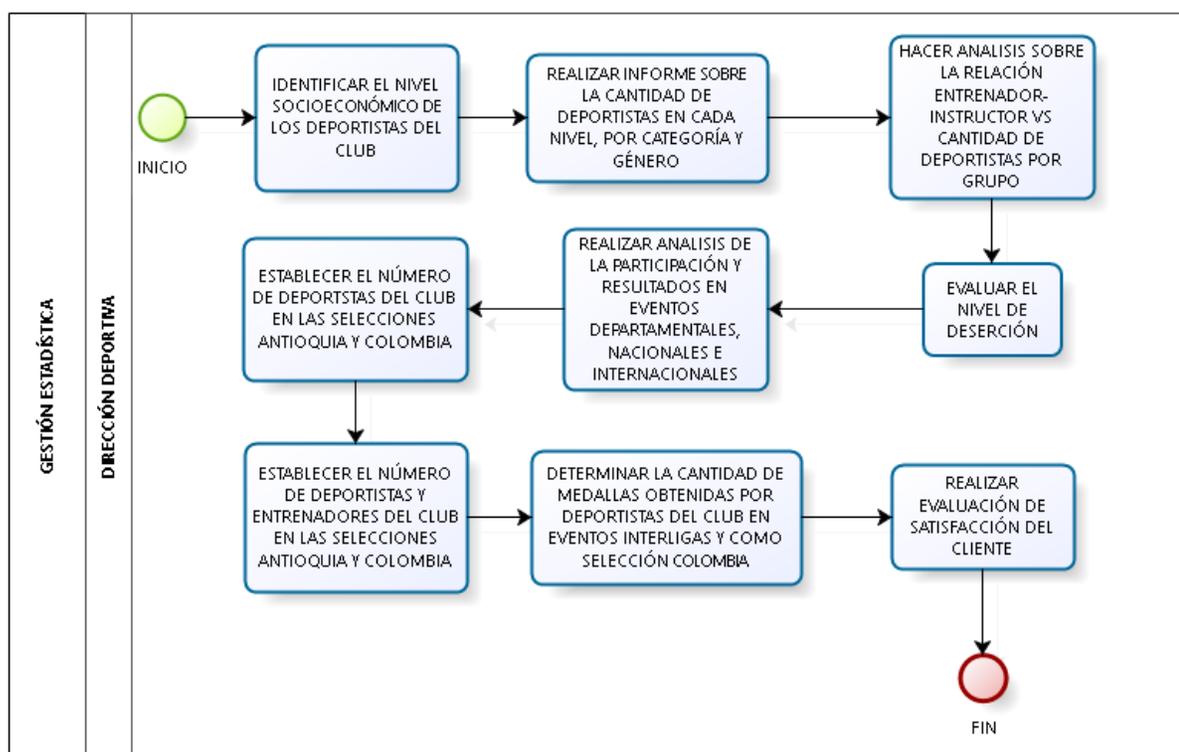


Imagen 36. Gestión estadística. Fuente: elaboración propia utilizando el programa Bizagi

Este proceso inicia y finaliza en Dirección Deportiva identificando el nivel socioeconómico de los deportistas, realizando informes sobre la cantidad de deportistas con los que cuenta el club para determinar la reserva deportiva y futuro deportivo (por cada nivel, por cada categoría y género),

haciendo un análisis de la relación entrenador-instructor vs cantidad de deportistas por grupo, evaluando el nivel de deserción en todas las categorías y por entrenador-instructor, también con el objetivo de evaluar los resultados en las distintas competiciones se hace un análisis de la participación y resultados en eventos departamentales, nacionales e internacionales, se establece el número de deportistas y entrenadores del club en selecciones Antioquia y Colombia, además determina la cantidad de medallas obtenidas por deportistas del club en evento interligas y como selección colombiana, el proceso finaliza con la realización de la evaluación de satisfacción del cliente.

De no contar con Dirección Deportiva, las funciones acá descritas las realizaría el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración, de igual manera podría darse que algunos clubes denominen a los instructores como entrenadores o que no cuenten con estos (instructores).

7.3.5 Gestión de reconocimientos.

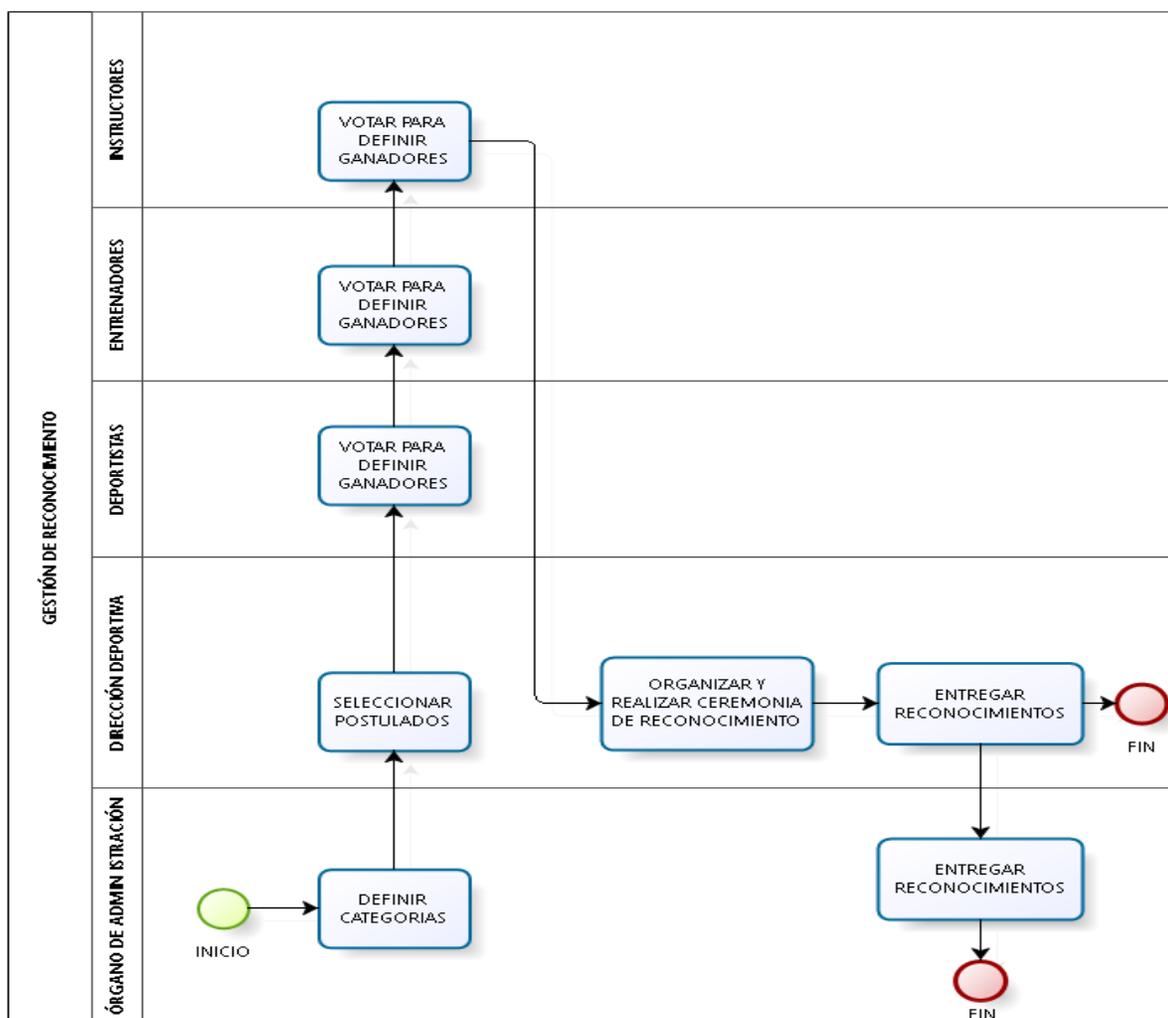


Imagen 37. Gestión de reconocimientos. Fuente: elaboración

El proceso tiene por objetivo hacer un reconocimiento de los mejores deportistas, entrenadores e instructores al finalizar cada año, este comienza con el órgano de administración quien es el encargado de definir las categorías que serán reconocidas, para que Dirección Deportiva seleccione a quienes postulará y así deportistas, entrenadores e instructores definan mediante voto cuales son los ganadores en cada categoría. Le corresponde a Dirección Deportiva organizar y realizar la

ceremonia y entregar los reconocimientos junto con el órgano de administración, de esa manera termina el proceso.

De no contar con Dirección Deportiva, las funciones acá descritas las realizaría el coordinador, entrenador jefe o quien designe el órgano de administración, de igual manera podría darse que algunos clubes denominen a los instructores como entrenadores o que no cuenten con estos (instructores).

8. Gestión de Resultados por Indicadores

8.1 Indicadores Gestión Directiva

8.1.1 Gestión de estatutos

Tabla 1. Aprobación de los estatutos del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-1	Nombre indicador		% de aprobación de los estatutos del club			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de los estatutos del club respecto a los estatutos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de estatutos aprobados/ # de estatutos presentados* 100						
Fuentes de datos	Actas asamblea afiliados		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Presidente del club o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.1.2 Gestión de políticas.

Tabla 2. Aprobación de las políticas.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-2	Nombre del indicador		% de aprobación de las políticas			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de aprobación de las políticas del club respecto a las políticas presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de políticas aprobadas/ # de políticas presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas asamblea afiliados			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.1.3 Gestión de estados financieros

Tabla 3. Aprobación de los estados financieros

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-3	Nombre del indicador		% de aprobación de los estados financieros			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de aprobación de los estados financieros respecto a los estados financieros presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de políticas aprobadas/ # de políticas presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas asamblea afiliados			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.1.4 Gestión presupuestal

Tabla 4. Aprobación Presupuestal

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-4	Nombre del indicador		% de aprobación presupuestal			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de aprobación del presupuesto respecto a los presupuestos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de presupuesto aprobadas/ # de presupuesto presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas asamblea afiliados			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.1.5 Gestión de inversiones y contratos

Tabla 5. Aprobación de inversiones y contratos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-5	Nombre del indicador		% de aprobación de inversiones y contratos			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de inversiones y contratos aprobadas respecto a las inversiones y contratos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de inversiones y contratos aprobadas/ # de inversiones y contratos presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas asamblea afiliados			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.1.6 Gestión de elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario

Tabla 6. Elección y remoción del órgano de administración, control y disciplinario

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-6	Nombre del indicador		% de elección del órgano de administración, control y disciplinario			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de elección de los órganos de administración, control y disciplinario respecto a las postulaciones presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de elecciones realizadas/ # de elecciones presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas afiliados	asamblea	Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Remoción del órgano de administración, control y disciplinario

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-6	Nombre del indicador		% de remoción del órgano de administración, control y disciplinario			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de remociones de los órganos de administración, control y disciplinario respecto a las postulaciones presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de remociones realizadas/# de remociones presentadas*100						
Fuentes de datos	Actas afiliados	asamblea	Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Presidente del club o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2 Indicadores Gestión Administrativa.

8.2.1 Gestión de la planeación y direccionamiento estratégico

Tabla 8. Aprobación de los planes estratégicos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-1	Nombre del indicador		% de aprobación de los planes estratégicos			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de aprobación de los planes estratégicos del club respecto a los planes estratégicos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes estratégicos aprobados/ # de planes estratégicos presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Administración o Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Aprobación de los planes operativos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-2	Nombre del indicador		% de aprobación de los planes operativos			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de los planes operativos del club respecto a los planes operativos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes operativos aprobados/ # de planes operativos presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Aprobación de los indicadores

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-3	Nombre del indicador		% de aprobación de los indicadores			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de aprobación de los indicadores del club respecto a los indicadores presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de indicadores aprobados/ # de indicadores presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Reuniones para socializar los planes estratégicos y operativos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-4	Nombre del indicador		% de reuniones para socializar los planes estratégicos y operativos			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de reuniones realizadas para socializar los planes estratégicos y operativos del club respecto a las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones realizadas/ # de reuniones programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Aprobación de los aportes de los empleados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-5	Nombre del indicador		% de aprobación de los aportes de los empleados			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de aprobación de los aportes de los empleados del club respecto a los aportes de los empleados presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de aportes de los empleados aprobados/ # de aportes de los empleados presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.2 Gestión al seguimiento y control estratégico

Tabla 13. Definición de las herramientas para el control estratégico

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-6	Nombre del indicador		% de definición de las herramientas para el control estratégico			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de las herramientas para el control estratégico del club respecto de las herramientas para el control estratégico del club presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de herramientas para el control estratégico aprobados/ # de herramientas para el control estratégico presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Realización de las reuniones para socializar las herramientas de control

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-7	Nombre del indicador		% Realización de las reuniones para socializar las herramientas de control			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de realización de las reuniones para socializar las herramientas de control respecto las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones para socializar las herramientas de control realizadas/ # de reuniones para socializar las herramientas de control programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Realización de seguimiento y control a la planeación estratégica

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-8	Nombre del indicador		% de realización de seguimiento y control a la planeación estratégica			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de realización de seguimiento y control a la planeación estratégica respecto a los seguimientos y controles programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimientos y controles realizados/ # de seguimientos y controles programados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Administración o Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Realización de seguimiento y control al plan operativo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-9	Nombre del indicador		% Realización de seguimiento y control al plan operativo			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de realización de seguimiento y control al plan operativo respecto a los seguimientos y controles programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimientos y controles realizados/ # de seguimientos y controles programados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Administración o Dirección administrativa		Responsable del seguimiento indicado		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Acciones de mejoramiento realizadas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-10	Nombre del indicador		% de acciones de mejoramiento realizadas			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de acciones de mejoramiento realizadas en el club respecto a las acciones de mejoramiento programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de acciones de mejoramiento realizadas/ # de acciones de mejoramiento programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento indicado		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Retroalimentaciones realizadas a los empleados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-11	Nombre del indicador		% de retroalimentación realizadas a los empleados			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de retroalimentaciones a los empleados del club realizadas respecto a la cantidad de retroalimentaciones a los empleados programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de retroalimentaciones realizadas/ # de retroalimentaciones programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento indicado		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Aprobación de las propuestas de los empleados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-12	Nombre del indicador		% de aprobación de las propuestas de los empleados			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de aprobación de los propuestas de los empleados del club, respecto a las propuestas de los empleados presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de propuestas de los empleados aprobadas/ # de propuestas de los empleados presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento indicado		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.3 Gestión legal

Tabla 20. Otorgamiento de reconocimiento deportivo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-13	Nombre del indicador		% de otorgamiento de reconocimiento deportivo			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de otorgamiento de reconocimientos deportivos al club, respecto a los reconocimientos deportivos solicitados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reconocimientos deportivos otorgados/ # de reconocimientos deportivos solicitados * 100						
Fuentes de datos	Carta del ente deportivo		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Otorgamiento de la personería jurídica

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-14	Nombre del indicador		% de otorgamiento de la personería jurídica			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de otorgamiento de la personería jurídica al club, respecto a las personerías jurídicas solicitadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de personerías jurídicas otorgadas/ # de personerías jurídicas solicitadas * 100						
Fuentes de datos	Carta del ente deportivo		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.4 Gestión de escenarios deportivos

Tabla 22. Aprobación de solicitudes para préstamo de escenarios deportivos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-15	Nombre del indicador		% de aprobación de solicitudes para préstamo de escenarios deportivos			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de solicitudes para préstamo de escenarios deportivos aprobadas al club, respecto a las solicitudes presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de solicitudes de préstamo de escenario aprobadas/ # de solicitudes de préstamo de escenario solicitadas * 100						
Fuentes de datos	Carta de respuesta del ente deportivo		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Ocupación de la capacidad en las piscinas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-16	Nombre del indicador		% de ocupación de la capacidad en las piscinas			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de ocupación de la capacidad instalada del club en las piscinas.						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# número de deportistas que ocupan la piscina/ # de deportistas que podrían ocupar las piscina * 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Alianzas estratégicas realizadas con entidades públicas y privadas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-17	Nombre del indicador		% de alianzas estratégicas realizadas con entidades públicas y privadas			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas realizadas, respecto a las alianzas estratégicas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de alianzas estratégicas realizadas/ # de alianzas estratégicas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Convenios firmados		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.5. Gestión de implementación deportiva.

Tabla 25. Análisis de necesidades de implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-18	Nombre de indicador		% de análisis de necesidades de implementación deportiva			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de análisis de necesidades de implementación deportiva realizadas, respecto a los análisis de implementación proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de análisis de necesidades de implementación realizadas/ # de análisis de necesidades de implementación proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Cotizaciones de implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-19	Nombre del indicador		% de cotizaciones de implementación deportiva			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de cotizaciones de implementación deportiva realizadas, respecto a las cotizaciones proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de cotizaciones de implementación deportiva realizadas/ # de cotizaciones de implementación deportiva proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Cotizaciones		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Implementación deportiva adquirida

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-20	Nombre del indicador		% de Implementación deportiva adquirida			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de implementación deportiva adquirida, respecto a la implementación deportiva requerida						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de implementación deportiva adquirida/ # de implementación deportiva requerida* 100						
Fuentes de datos	Facturas de compra-requerimientos presentados		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Inversión en implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-21	Nombre del indicador		% de Inversión en implementación deportiva			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de inversión en implementación deportiva realizado, respecto a la inversión en implementación deportiva proyectada						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Valor de inversión en implementación deportiva realizado/ valor de inversión en implementación deportiva proyectado * 100						
Fuentes de datos	Facturas de compra-presupuesto		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.6 Gestión matrículas usuarios

Tabla 29. Alianzas estratégicas para matrículas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-22	Nombre del indicador		% de alianzas estratégicas para matrículas			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de alianzas estratégicas realizadas, respecto a las alianzas estratégicas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de alianzas estratégicas realizadas/ # de alianzas estratégicas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Convenios-plan estratégico-plan operativo		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Calendarios de matrículas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-23	Nombre del indicador		% de calendarios de matrículas			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de calendario de matrículas realizados, respecto a los calendarios de matrículas proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de calendarios realizados/ # de calendarios proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan operativo-actas reunión órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO:	REGULAR:	MALO:
					70 ≤ X ≤ 100 %	40% ≤ X < 70 %	X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Ferias de servicios

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-24	Nombre del indicador		% de Feria de servicios			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de realización de las ferias de servicios respecto a las ferias programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de ferias de servicios realizadas/ # de ferias de servicios proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Planes operativos-actas reuniones órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO:	REGULAR:	MALO:
					70 ≤ X ≤ 100 %	40% ≤ X < 70 %	X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Matrículas por periodo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-25	Nombre del indicador	% de Matrículas por periodo				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de matrículas por periodo realizadas, respecto a las matrículas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de matrículas realizadas/ # de matrículas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.7 Gestión de comunicaciones

Tabla 33. Aprobación de planes de comunicaciones

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-26	Nombre del indicador	% de aprobación de planes de comunicaciones				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de aprobación de los planes de comunicaciones, respecto a los planes operativos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes operativos aprobados/ # de planes operativos presentados * 100						
Fuentes de datos	Planes de comunicaciones presentados-plan operativo		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Realización de reuniones de socialización de planes de comunicaciones con los empleados del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-27		Nombre del indicador	% de realización de reuniones de socialización de planes de comunicaciones con los empleados del club			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de realización de reuniones de socialización de planes de comunicación con los empleados del club, respecto a las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones de socialización de planes de comunicaciones realizadas/ # de reuniones de socialización de planes de comunicaciones programadas * 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-actas reunión órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Seguimiento al cumplimiento del plan de comunicaciones

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-28		Nombre del indicador	% de seguimiento al cumplimiento del plan de comunicaciones			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de seguimientos al cumplimiento del plan de comunicaciones realizados, respecto a los seguimientos al plan programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimientos al planes de comunicaciones realizadas/ # de seguimientos al planes de comunicaciones programadas * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Practicantes de estudiantes de comunicación gestionados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-29	Nombre del indicador	% de practicantes de estudiantes de comunicación gestionados				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de gestión de practicantes de comunicaciones conseguidos, respecto a los practicantes de comunicación proyectados tener						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de estudiantes de comunicación obtenidos/ # de estudiantes de comunicación proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Seguidores en Facebook del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-30	Nombre del indicador	% de seguidores en Facebook del club				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de seguidores en Facebook del club, respecto a los seguidores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# seguidores en Facebook actuales / # de seguidores en Facebook proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 38 . Seguidores en Instagram del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-31	Nombre del indicador	% de seguidores en Instagram				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de seguidores en Instagram del club, respecto a los seguidores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# seguidores en Instagram actuales / # de seguidores en instagram proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Seguidores en Twitter del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-32	Nombre del indicador	% de seguidores en Twitter				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de seguidores en Twitter del club, respecto a los seguidores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# seguidores en Twitter actuales / # de seguidores en Twitter proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Seguidores en Youtube del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-33	Nombre del indicador	% de seguidores en Youtube				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de seguidores en Youtube del club, respecto a los seguidores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# seguidores en Youtube actuales / # de seguidores en Youtube proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Notas del club en medios impresos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-34	Nombre del indicador	% de Notas del club en medios impresos				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de notas del club en medios impresos						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de notas en medios impresos realizadas / # de notas en medios impresos proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Notas del club en radio

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-35	Nombre del indicador	% de notas del club de en radio				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de notas del club en medios radiales						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de notas en medios radiales realizadas / # de notas en medios radiales proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Notas del club en tv

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-36	Nombre del indicador	% de notas del club en TV				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de notas del club en tv						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de notas en tv realizadas / # de notas en tv proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Notas del club en tv

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-37	Nombre del indicador	% de notas del club en TV				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de notas del club en tv						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de notas en tv realizadas / # de notas en tv proyectados * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Contactos con periodistas o comunicadores deportivos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-38	Nombre del indicador	% de contactos con periodistas o comunicadores deportivos				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de contactos con periodistas o comunicadores deportivos establecidos, respecto a los contactos proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de contactos con periodistas y comunicadores deportivos realizados/ # de contactos con periodistas y comunicadores deportivos * 100						
Fuentes de datos	Plan de comunicación-plan operativo-actas reunión órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección-Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.8 Gestión del talento humano

Tabla 46. Empleados contratados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-39	Nombre del indicador		% de empleados contratados			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de empleados contratados, respecto a los empleados proyectados a contratar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de empleados contratados/ # de empleados proyectados para contratar* 100						
Fuentes de datos	Contratos firmados-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 47. Salario de los empleados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-40	Nombre del indicador		% de salario de empleados			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje del salario por empleado contratados, respecto al salario proyectado						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Valor del salario de los empleados actual/ valor del salario de los empleados proyectado* 100						
Fuentes de datos	Contratos firmados-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 48. Incentivos por logros deportivos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-41	Nombre del indicador	% de incentivos para logros deportivos				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de incentivos aprobados por logros deportivos, respecto al número de incentivos deportivos proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de incentivos por logros deportivos aprobados/ # de incentivos por logros deportivos proyectado* 100						
Fuentes de datos	Comprobantes de egresos-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 49. Aprobación de estructura de cargos y escala salarial

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-42	Nombre del indicador	% de aprobación de estructura de cargos y escala salarial				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de aprobación de la estructura de cargos y escala salarial, respecto a las estructuras y escalas presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de estructuras de cargos y escalas salariales aprobadas/ # de estructuras de cargos y escalas salariales presentadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 50. Reuniones de socialización de la estructura de cargos y escala salarial realizada con los empleados del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-43	Nombre del indicador		% de reuniones de socialización de la estructura de cargos y escala salarial realizadas con los empleados del club			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de reuniones realizadas para socializar de la estructura de cargos y escala salarial, respecto a las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones de socialización de la estructuras de cargos y escalas salariales realizadas/ # de reuniones de socialización de la estructuras de cargos y escalas salariales programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 51. Hojas de vida reclutadas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-44	Nombre del indicador		% de hojas de vida reclutadas			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de hojas de vidas reclutadas, respecto a las hojas de vida proyectadas para reclutar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de hojas de vida reclutadas/ # de hojas de vida proyectadas para reclutar* 100						
Fuentes de datos	Planes de comunicaciones presentados-plan operativo		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 52. Entrevistas realizadas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-45	Nombre del indicador		% de entrevistas realizadas			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de entrevistas realizadas, respecto a las entrevistas programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de entrevistas realizadas/ # de entrevistas programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Exámenes médicos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-46	Nombre del indicador		% de exámenes médicos			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de exámenes médicos realizados, respecto a la cantidad de exámenes médicos programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de exámenes médicos realizados/ # de exámenes médicos programados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 54. Aprobación de las herramientas para realizar la evaluación de desempeño

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-47	Nombre del indicador		% de aprobación de herramientas para realizar la evaluación de desempeño			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de aprobación de las herramientas para realizar las evaluaciones de desempeño, respecto a las herramientas presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de herramientas de evaluación de desempeño aprobadas/ # de herramientas de evaluación de desempeño presentadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 55. Evaluaciones de desempeño

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-48	Nombre del indicador		% de evaluaciones de desempeño			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas, respecto a las evaluaciones de desempeño programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de evaluaciones de desempeño realizadas/ # de evaluaciones de desempeño programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 56. Acciones de mejoramiento

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-49	Nombre del indicador	% de acciones de mejoramiento				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de acciones de mejoramiento realizadas, respecto las acciones de mejoramiento programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de acciones de mejoramiento realizadas/ # de acciones de mejoramiento programadas* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 57. Despidos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-50	Nombre del indicador	% de despidos				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de despidos realizados, respecto a los despidos proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de despidos realizados/ # de despidos proyectados* 100						
Fuentes de datos	Actas terminación contrato-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 58. Renuncias

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-51	Nombre del indicador	% de renuncias				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de renuncias presentadas, respecto a las denuncias proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de renuncias realizadas/ # de renuncias proyectados* 100						
Fuentes de datos	Cartas de renuncia-Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Incapacidades

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-52	Nombre del indicador	% de incapacidades				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de incapacidades presentadas, respecto a las incapacidades proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de incapacidades entregadas/ # de incapacidades proyectados* 100						
Fuentes de datos	Incapacidades-Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 60. Llamados de atención

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-53	Nombre del indicador	% de llamados de atención				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de llamados de atención realizados, respecto a los llamados de atención proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de llamados de atención realizados/ # de llamados de atención proyectados* 100						
Fuentes de datos	Llamados de atención-Acta de reuniones del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual				
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa	Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa				
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 61. Sanciones

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-54	Nombre del indicador	% de sanciones				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de sanciones realizados, respecto a las sanciones proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de sanciones realizados/ # de sanciones proyectados* 100						
Fuentes de datos	Memorandos-Acta de reuniones del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual				
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa	Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa				
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 62 . Aprobación de los planes de capacitación

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	del	GA-55	Nombre del indicador	% de Aprobación de los planes de capacitación			
Objetivo del indicador	del	Fijar el porcentaje de aprobación de los planes de capacitación, respecto a los planes presentados					
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes de capacitación aprobados/ # de planes de capacitación presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 63. Seguimiento al plan de capacitación

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	del	GA-56	Nombre del indicador	% de seguimiento al plan de capacitación			
Objetivo del indicador	del	Establecer el porcentaje de seguimiento a los planes de capacitación, respecto a los seguimientos proyectados					
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimientos al plan de capacitación realizados/ # de seguimientos al plan de capacitación presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual - Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.9 Gestión contable y financiera

Tabla 64. Aprobación de los estados financieros

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-57	Nombre del indicador		% de aprobación de los estados financieros			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de aprobación de los estados financieros entregados por el contador, respecto a los estados financieros presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de estados financieros aprobados / # de estados financieros presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 65. Aprobación del presupuesto

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-58	Nombre del indicador		% de aprobación del presupuesto			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de aprobación del presupuesto entregados por el contador, respecto a los presupuestos presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de presupuestos aprobados / # de presupuestos presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 66. Ingresos por matriculas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-59	Nombre del indicador		% de ingresos por matriculas			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de ingresos por matriculas, respecto a las matriculas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Ingresos por matricula/ ingresos por matriculas proyectados* 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 67. Ingresos por mensualidades

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-60	Nombre del indicador		% de ingresos por mensualidades			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de ingresos por mensualidades, respecto a las mensualidades proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Ingresos por mensualidades/ ingresos por mensualidades proyectados* 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 68. Ingresos por donaciones y patrocinios

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-61	Nombre del indicador		% de ingresos por donaciones y patrimonios			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de ingresos por donaciones y patrocinios, respecto a lo proyectado						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Ingresos por donaciones y patrocinios/ ingresos por donaciones y patrocinaditos proyectados* 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 69. Seguimiento y control al ejercicio financiero y contable

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-62	Nombre del indicador		% de seguimiento y control al ejercicio financiero y contable			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de seguimiento al ejercicio financiero y contable del club, respecto a los seguimientos y controles programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimientos y controles al ejercicio financiero y contable realizados / # de seguimientos y controles al ejercicio financiero y contable programados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Línea de base	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.10 Gestión de mercadeo

Tabla 70. Aprobación de los planes de mercadeo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-63	Nombre del indicador		% de aprobación de los planes de mercado			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de los planes de mercadeo, respecto a los planes de mercadeo presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes de mercadeo aprobados/ # de planes de mercadeo presentado* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 71. Aprobación del portafolio de servicios

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-64	Nombre del indicador		% de aprobación del portafolio de servicios			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de aprobación del portafolio de servicios, respecto a los portafolios de servicios presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de portafolios de servicios aprobados/ # de portafolios de servicios presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 72. Convenios y alianzas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	del	GA-65	Nombre del indicador	% de convenios y alianzas			
Objetivo del indicador	del	Fijar el porcentaje de aprobación de convenios y alianzas realizados, respecto a los proyectados					
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de convenios y alianzas realizados / # de convenios y alianzas presentados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.11 Gestión de la cooperación nacional e internacional

Tabla 73. Relaciones corporativas con otros clubes

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	del	GA-66	Nombre del indicador	% de relaciones corporativas con otros clubes			
Objetivo del indicador	del	Establecer el porcentaje de relaciones establecidas con clubes, respecto a las relaciones proyectadas					
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de relaciones establecidas con otros clubes/ # de relaciones proyectadas con otros clubes* 100						
Fuentes de datos	Convenios-Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Semestral- Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 74. Relaciones con ONGs

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-67	Nombre del indicador		% de relaciones con ONGs			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de relaciones establecidas con ONGs, respecto a las relaciones proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de relaciones establecidas con ONGs/ # de relaciones proyectadas con ONGs* 100						
Fuentes de datos	Convenios-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Semestral- Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 75 Intercambios nacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-68	Nombre del indicador		% de intercambios nacionales			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de intercambios nacionales realizados, respecto a los intercambios proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de intercambios nacionales realizados/ # de intercambios nacionales proyectados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Semestral- Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 76. Intercambios internacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-69	Nombre del indicador		% de intercambios internacionales			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de intercambios internacionales realizados, respecto a los intercambios proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de intercambios internacionales realizados/ # de intercambios internacionales proyectados* 100						
Fuentes de datos	Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Semestral- Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.2.12 Gestión tecnológica, de la información y el conocimiento

Tabla 77. Nuevas tecnologías adquiridas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-70	Nombre del indicador		% de nuevas tecnologías adquiridas			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de adquisición de nuevas tecnologías, respecto a lo proyectado						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de nuevas tecnologías adquiridas/ # de nuevas tecnologías proyectadas* 100						
Fuentes de datos	Soportes de pago-Acta de reuniones del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Semestral- Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de admón.- Dirección admón. auxiliar administrativa o secretaria		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 78. Capacitaciones en el manejo de nuevas tecnologías

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-71	Nombre del indicador		% de Capacitaciones en el manejo de nuevas tecnologías			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje en cuanto a la realización de capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de adquiridas, respecto a las capacitaciones proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de capacitaciones en nuevas tecnologías realizadas/ # de capacitaciones en nuevas tecnologías proyectadas* 100						
Fuentes de datos	Asistencias-Acta de reuniones del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Semestral Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de admón.- Dirección admón. auxiliar administrativa o secretaria		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 79. Procesos sistematizados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-72	Nombre del indicador		% de Procesos sistematizados			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje procesos sistematizados, respecto a los proyectado sistematizar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de procesos sistematizados realizados/ # procesos sistematizados proyectados* 100						
Fuentes de datos	Sistematización			Periodicidad / Fechas de medición	Semestral -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de admón.- Dirección admón. auxiliar administrativa o secretaria		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 80. Base de datos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-73	Nombre del indicador		% de base de datos			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de bases de datos construidas, respecto a las bases de datos proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Definir el porcentaje de bases de datos construidas, respecto a las bases de datos proyectadas						
Fuentes de datos	La base de datos			Periodicidad / Fechas de medición	Semestral -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de admón.- Dirección admón. auxiliar administrativa o secretaria		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 81. Actualización a las hojas de vida de los deportistas y empleados del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GA-74	Nombre del indicador		% de actualización a las hojas de vida de los deportistas y empleados del club			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de actualización a las hojas de vidas de los deportistas y empleados del club, respecto a las actualizaciones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de actualizaciones a las hojas de vida de los deportistas y empleados del club realizadas/ # de actualizaciones a las hojas de vida de los proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Hojas de vida			Periodicidad / Fechas de medición	Semestral -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa			Responsable del seguimiento del indicador	Órgano de admón.- Dirección admón. auxiliar administrativa o secretaria		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.3 Indicadores Gestión Deportiva .

8.3.1 Gestión Estructura deportiva

Tabla 82. Aprobación de las estructuras deportivas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GD-1	Nombre del indicador		% de aprobación de las estructuras deportivas			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de aprobación de las estructuras deportivas del club respecto a las estructuras deportivas presentadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de estructuras deportivas aprobadas/ # de estructuras deportivas presentadas* 100						
Fuentes de datos	Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Administración o Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Órgano de administración o Dirección administrativa		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 83. Cursos y/o programadas diseñados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-2	Nombre del indicador		% de cursos y/o programas diseñados			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de cursos y/o programas diseñados, respecto a los cursos y/o programas proyectados diseñar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de cursos diseñados/ # de cursos proyectados en diseñar* 100						
Fuentes de datos	Diseño del curso-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 84. Reuniones para socializar los diseños de los cursos y/o programas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-3	Nombre del indicador	% de reuniones para socializar los diseños de los cursos y/o programas				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de reuniones realizadas para socializar los diseños de los cursos y/o programas, respecto a las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones de socialización realizadas / # de reuniones de socialización programadas* 100						
Fuentes de datos	Actas de asistencia a la reunión-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.3.2 Gestión de servicios

Tabla 85. Aprobación de los planes de trabajo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-4	Nombre del indicador	% de aprobación de planes de trabajo				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de aprobación de los planes de trabajo, respecto a los planes de trabajo presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes de trabajo aprobados / # de planes de trabajo presentados* 100						
Fuentes de datos	Planes de trabajo-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 86. Calendarios de competencias realizados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
Código indicador	del	GDE-5	Nombre del indicador	% de calendarios de competencias realizados		
Objetivo indicador	del	Determinar el porcentaje de calendarios de competencias realizados, respecto a los calendarios de competencias proyectados				
Unidad de medida	Porcentaje					
Fórmula para su Cálculo	# de calendarios de competencias realizados / # de calendarios de competencias proyectados* 100					
Fuentes de datos	Calendarios de competencia-Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual	
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe	
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %
						MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 87. Planes de entrenamiento realizados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
Código indicador	del	GDE-6	Nombre del indicador	% de planes de entrenamiento realizados		
Objetivo indicador	del	Definir el porcentaje de planes de entrenamiento realizados, respecto a los planes proyectados				
Unidad de medida	Porcentaje					
Fórmula para su Cálculo	# de planes de entrenamiento realizados / # de planes de entrenamiento proyectados* 100					
Fuentes de datos	Planes de entrenamiento -Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual	
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe	
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %
						MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 88. Chequeos realizados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-7		Nombre del indicador	% de chequeos realizados			
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de chequeos realizados con los deportistas del club, respecto a los chequeos programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de chequeos realizados / # de chequeos programados* 100						
Fuentes de datos	Resultados chequeos-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 89. Charlas realizadas con especialistas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-8		Nombre del indicador	% de planes de charlas realizadas con especialista			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de charlas con especialistas realizadas, respecto a las charlas con especialistas programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de charlas con especialistas realizadas / # de charlas con especialistas programadas* 100						
Fuentes de datos	Hojas de firma de asistencia-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 90 . Reuniones de socialización de los programas, planes y eventos a realizarse a nivel deportivo

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-9		Nombre del indicador	% de reuniones de socialización de programas, planes y eventos a realizarse a nivel deportivo			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de reuniones de socialización de los programas, planes y eventos a nivel deportivo realizadas, respecto a las reuniones programadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de reuniones de socialización de los programas, planes y eventos a nivel deportivo realizadas / # reuniones de socialización de los programas, planes y eventos a nivel deportivo programadas* 100						
Fuentes de datos	Hojas de firma de asistencia-Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 91. Evaluaciones realizadas a los deportistas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-10		Nombre del indicador	% de evaluaciones realizadas a los deportistas			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de evaluaciones realizadas a los deportistas, respecto a las evaluaciones realizadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de evaluaciones realizadas / # de evaluaciones programadas* 100						
Fuentes de datos	Resultados evaluaciones-Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 92. Promociones o ascensos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR										
Código del indicador	GDE-11	Nombre del indicador	% de Promociones o ascensos							
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de promociones o ascensos realizados, respecto a las promociones o ascensos programados									
Unidad de medida	Porcentaje									
Fórmula para su Cálculo	# de promociones o ascensos realizadas / # de promociones o ascensos programadas* 100									
Fuentes de datos	Resultados promociones o ascensos-Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Anual							
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe							
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación						
				<table border="1"> <tr> <td>BUENO:</td> <td>REGULAR:</td> <td>MALO:</td> </tr> <tr> <td>$70 \leq X \leq 100 \%$</td> <td>$40\% \leq X < 70 \%$</td> <td>$X < 40 \%$</td> </tr> </table>	BUENO:	REGULAR:	MALO:	$70 \leq X \leq 100 \%$	$40\% \leq X < 70 \%$	$X < 40 \%$
BUENO:	REGULAR:	MALO:								
$70 \leq X \leq 100 \%$	$40\% \leq X < 70 \%$	$X < 40 \%$								

Fuente: elaboración propia

8.3.3 Gestión de implementación deportiva

Tabla 93. Inventarios de implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR										
Código del indicador	GDE-12	Nombre del indicador	% de Inventarios de implementación deportiva							
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de inventarios realizados, respecto a los inventarios programados									
Unidad de medida	Porcentaje									
Fórmula para su Cálculo	# de inventarios realizados / # de inventarios programadas* 100									
Fuentes de datos	Actas de inventarios- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual							
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe							
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación						
				<table border="1"> <tr> <td>BUENO:</td> <td>REGULAR:</td> <td>MALO:</td> </tr> <tr> <td>$70 \leq X \leq 100 \%$</td> <td>$40\% \leq X < 70 \%$</td> <td>$X < 40 \%$</td> </tr> </table>	BUENO:	REGULAR:	MALO:	$70 \leq X \leq 100 \%$	$40\% \leq X < 70 \%$	$X < 40 \%$
BUENO:	REGULAR:	MALO:								
$70 \leq X \leq 100 \%$	$40\% \leq X < 70 \%$	$X < 40 \%$								

Fuente: elaboración propia

Tabla 94. Aprobación de los planes de necesidades de implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-13		Nombre del indicador	% de aprobación de los planes de necesidades de implementación deportiva			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de aprobación de los planes de necesidades de implementación deportiva, respecto a los planes presentados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de planes de necesidades de implementación deportiva realizados / # de planes de necesidades de implementación deportiva presentados* 100						
Fuentes de datos	Planes presentados-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 95. Seguimiento y control al uso de la implementación deportiva

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-14		Nombre del indicador	% de seguimiento y control al uso de la implementación deportiva			
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de seguimientos y controles al uso de la implementación deportiva realizados , respecto a los seguimientos y controles programados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de seguimiento y controles realizados / # de seguimiento y controles programados* 100						
Fuentes de datos	Informe de seguimiento y control-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 96. Implementación deportiva pérdida

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-15	Nombre del indicador	% de implementación deportiva pérdida				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de implementación deportiva perdida, respecto a la implementación deportiva proyectada en perderse						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de implementos deportivos perdidos/ # de implementos deportivos proyectados perderse* 100						
Fuentes de datos	Informe de perdida implementos deportivos-Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 97. Implementación deportiva dada de baja

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-16	Nombre del indicador	% de implementación deportiva dada de baja				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de implementación deportiva dada de baja, respecto a la implementación deportiva proyectada en dar de baja						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de implementos deportivos dados de baja/ # de implementos deportivos proyectados en dar de baja* 100						
Fuentes de datos	Informe-Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.3.4 Gestión estadística

Tabla 98. Nivel socioeconómico de los deportistas del club

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-17	Nombre del indicador	% de nivel socioeconómico de los deportistas del club				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje del nivel socioeconómico de los deportistas pertenecientes al club, respecto del nivel socioeconómico proyectado						
Unidad de medida	Numérico						
Fórmula para su Cálculo	Nivel socioeconómico actual						
Fuentes de datos	Hoja de vida del deportista-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 99. Deportistas por nivel o categorías

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-18	Nombre del indicador	% de deportistas por nivel o categoría				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de deportistas por nivel o categorías, respecto a los deportistas proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas por nivel o categoría actuales/ # de deportistas por nivel o categoría proyectados* 100						
Fuentes de datos	Estados financieros-informe de matrículas-Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 100. Deportistas por Género

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-19	Nombre del indicador	% de deportistas por género				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de deportistas por género, respecto a los deportistas proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas por género actuales/ # de deportistas por género proyectados* 100						
Fuentes de datos	Hojas de vida-informe de matrículas-Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 101. Deportistas por entrenador o instructor

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-20	Nombre del indicador	% de deportistas por entrenador o instructor				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de deportistas por entrenador o instructor, respecto a los deportistas por entrenador proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas por entrenador o instructor actuales/ # de deportistas por entrenador o instructor proyectados* 100						
Fuentes de datos	Informe de matrículas-Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 102. Deportistas retirados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-21	Nombre del indicador	% de deportistas retirados				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de deportistas retirados del club, respecto los deportistas proyectados en retirarse						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas retirados/ # de deportistas proyectados en retirarse* 100						
Fuentes de datos	Informe de matrículas-Hoja de vida del deportista-Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 103. Deportistas lesionados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-22	Nombre del indicador	% de deportistas lesionados				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de deportistas lesionados, respecto los deportistas proyectados en lesionarse						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas lesionados/ # de deportistas proyectados en lesionarse* 100						
Fuentes de datos	Informe de médico-Hoja de vida del deportista-Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 104. Deportistas participantes en eventos departamentales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-23	Nombre del indicador	% de deportistas participantes en eventos departamentales				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de deportistas que participan en eventos departamentales, respecto los deportistas proyectados en participar						
Unidad de medida	Numérico						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas participantes en eventos departamentales/ # de deportistas proyectados para participar en eventos departamentales* 100						
Fuentes de datos	Inscripción al evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 105. Deportistas participantes en eventos nacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-24	Nombre del indicador	% de deportistas participantes en eventos nacionales				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de deportistas que participan en eventos nacionales, respecto los deportistas proyectados en participar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas participantes en eventos nacionales/ # de deportistas proyectados para participar en eventos nacionales* 100						
Fuentes de datos	Inscripción a evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 106. Deportistas participantes en eventos internacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-25	Nombre del indicador	% de deportistas participantes en eventos internacionales				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de deportistas que participan en eventos internacionales, respecto los deportistas proyectados en participar						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas participantes en eventos internacionales/ # de deportistas proyectados para participar en eventos internacionales* 100						
Fuentes de datos	Inscripción a evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 107. Obtención de la posición en eventos departamentales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-26	Nombre del indicador	% de obtención de la posición en eventos departamentales				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de obtención en cuento a la posición en eventos departamentales, respecto a la posición proyectada						
Unidad de medida	Numérico						
Fórmula para su Cálculo	Posición obtenida en el evento departamental/ posición proyectada en el evento departamental* 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 108. Obtención de la posición en eventos nacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-27	Nombre del indicador	% de obtención de la posición en eventos nacionales				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de obtención en cuento a la posición en eventos nacionales, respecto a la posición proyectada						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Posición obtenida en el evento nacionales / posición proyectada en el evento nacionales * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 109. Obtención de la posición en eventos internacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-28	Nombre del indicador	% de obtención de la posición en eventos internacionales				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de obtención en cuento a la posición en eventos internacionales , respecto a la posición proyectada						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Posición obtenida en el evento internacionales / posición proyectada en el evento internacionales * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 110. Medallas obtenidas en eventos departamentales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-29	Nombre del indicador	% de obtención de medallas departamentales				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de medallas obtenidas en eventos departamentales , respecto a las medallas proyectadas						
Unidad de medida	Numérico						
Fórmula para su Cálculo	# de medallas obtenidas/ # de medallas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 111. Medallas obtenidas en eventos nacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-30	Nombre del indicador	% de obtención de medallas nacionales				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de medallas obtenidas en eventos nacionales , respecto a las medallas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de medallas obtenidas/ # de medallas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 112. Medallas obtenidas en eventos internacionales

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-31	Nombre del indicador	% de obtención de medallas internacionales				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de medallas obtenidas en eventos internacionales , respecto a las medallas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de medallas obtenidas/ # de medallas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Mensual -Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 113. Deportistas en selección Antioquia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-32	Nombre del indicador	% de deportistas selección Antioquia				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de deportistas en selección Antioquia, respecto a los deportistas en selección proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas en selección Antioquia/ # deportistas en selección Antioquia proyectados * 100						
Fuentes de datos	Convocados en selección Antioquia- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 114. Deportistas en selección Colombia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-33	Nombre del indicador	% de deportistas selección Colombia				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de deportistas en selección Colombia, respecto a los deportistas en selección proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas en selección Colombia/ # deportistas en selección Colombia proyectados * 100						
Fuentes de datos	Convocados en selección Colombia- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Anual- mensual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 115. Medallas obtenidas por los deportistas en la selección Antioquia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-34	Nombre del indicador	% de medallas obtenidas por deportistas en la selección Antioquia				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de medallas obtenidas por los deportistas en la selección Antioquia, respecto a las medallas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de medallas obtenidas/ # de medallas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Periodicidad / Fechas de medición	Anual- mensual			
Responsable de generar el indicador	Órgano de Dirección- Dirección administrativa		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 116. Medallas obtenidas por los deportistas en la selección Colombia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-35	Nombre del indicador	% de medallas obtenidas por los deportistas en la selección Colombia				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de medallas obtenidas por los deportistas en la selección Colombia, respecto a las medallas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de medallas obtenidas/ # de medallas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados evento- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Anual- mensual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 117. Entrenadores en la selección Antioquia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-36	Nombre del indicador	% de entrenadores en selección Antioquia				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de entrenadores en selección Antioquia, respecto a los entrenadores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de entrenadores en selección Antioquia/ # de entrenadores en selección Antioquia proyectados * 100						
Fuentes de datos	Convocatoria selección- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición			Anual- mensual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador			Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 118. Entrenadores en selección Colombia

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-37	Nombre del indicador	% de entrenadores en selección Colombia				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de entrenadores en selección Colombia , respecto a los entrenadores proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de entrenadores en selección Colombia / # de entrenadores en selección Colombia proyectados * 100						
Fuentes de datos	Convocatoria selección- Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 119. Obtención de marcas técnicas en eventos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-38	Nombre del indicador	% de obtención de marcas técnicas en eventos				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de obtención de marcas técnicas en eventos, respecto a las marcas técnicas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de marcas técnicas obtenidas / # de marcas técnicas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración			Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe			Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 120. Obtención de vallas menos vencidas en eventos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-39	Nombre del indicador		% de Obtención de vallas menos vencidas en eventos			
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de obtención de vallas menos vencidas obtenidas, respecto a las vallas menos vencidas proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de vallas menos vencidas obtenidas / # de vallas menos vencidas proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual-Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 121. Obtención de placas de goleadores en eventos (polo)

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-40	Nombre del indicador		% de obtención de placas de goleadores en eventos (polo)			
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de obtención de placas de goleadores en evento, respecto a las placas de goleadores proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de placas de goleadores obtenidas / # de placas de goleadores proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados del evento- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición		Mensual-Anual		
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador- entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador		Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe		
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 122. Evaluaciones de satisfacción al cliente

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-41	Nombre del indicador	% de evaluaciones de satisfacción al cliente				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de evaluaciones de satisfacción realizadas, respecto a las evaluaciones de satisfacción proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de evaluaciones de satisfacción realizadas/ # de evaluaciones de satisfacción proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Resultados de evaluaciones- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

8.3.5 Gestión del reconocimiento

Tabla 123. Categorías para reconocimientos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-42	Nombre del indicador	% de categorías para reconocimientos				
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de categorías para reconocimiento realizadas, respecto a las categorías proyectadas						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de categorías para reconocimiento realizadas/ # de categorías para reconocimiento proyectadas * 100						
Fuentes de datos	Acta de reconocimientos- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 124. Postulados para reconocimiento

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-43	Nombre del indicador	% de postulados para reconocimiento				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje de postulados para reconocimientos, respecto a los postulados proyectados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de postulados/ # postulados proyectados * 100						
Fuentes de datos	Inscripciones postulados- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual				
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe				
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 125. Reconocimientos a los entrenadores e instructores

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-44	Nombre del indicador	% de reconocimientos a los entrenadores e instructores				
Objetivo del indicador	Fijar el porcentaje de entrenadores e instructores reconocidos, respecto a lo proyectado						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de entrenadores con reconocimiento/ # de entrenadores proyectados para reconocimiento * 100						
Fuentes de datos	Resoluciones de reconocimientos- Actas de reunión del órgano de administración	Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual				
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe	Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe				
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 126. Reconocimientos a los deportistas

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-45	Nombre del indicador	% de reconocimientos a los deportistas				
Objetivo del indicador	Establecer el porcentaje de deportistas reconocidos, respecto a lo proyectado						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	# de deportistas con reconocimiento/ # de deportistas proyectados para reconocimiento * 100						
Fuentes de datos	Resoluciones de reconocimientos- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 127 . Gastos en los reconocimientos entregados

DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
Código del indicador	GDE-45	Nombre del indicador	% de gastos en los reconocimientos entregados				
Objetivo del indicador	Definir el porcentaje del gastos de los reconocimientos entregados, respecto a los gastos presupuestados						
Unidad de medida	Porcentaje						
Fórmula para su Cálculo	Gastos de entrega de reconocimientos/ # Gastos de entrega de reconocimientos proyectados* 100						
Fuentes de datos	Resoluciones de reconocimientos- Actas de reunión del órgano de administración		Periodicidad / Fechas de medición	Mensual-Anual			
Responsable de generar el indicador	Director Deportivo- Coordinador-entrenador jefe		Responsable del seguimiento del indicador	Director Deportivo- Coordinador-Entrenador Jefe			
Línea de base	60%	Meta	80%	Rangos de evaluación	BUENO: 70 ≤ X ≤ 100 %	REGULAR: 40% ≤ X < 70 %	MALO: X < 40 %

Fuente: elaboración propia

9. Conclusiones

La propuesta aborda los clubes desde la perspectiva de la Gestión estratégica, pasando por la Gestión operativa por procesos y culminando con la Gestión de resultados o indicadores, lo cual, junto con una capacitación permanente orientada a los integrantes de los órganos de administración, contribuirá para tener cada vez mayor claridad al momento dirigir y enfrentarse ante la toma de decisiones sobre los destinos de un club.

La propuesta metodológica para la construcción del modelo de gestión, ha resultado adecuada porque muestra la trazabilidad de los procesos desde un nivel macro con la definición del modelo de negocio hasta la estructuración de los indicadores de resultado.

El modelo de negocio es de gran utilidad, ya que hace una relación entre los diferentes actores que intervienen y refleja la manera cómo interactúan estos respecto a las operaciones que ejecutan, dando como resultado el cumplimiento de la actividad principal a la cual se dedica el club deportivo.

Se ha hecho uso de la notación BPMN Bizagi, herramienta que sirve para representar de manera gráfica los diferentes procesos que hacen parte de una organización, no siendo ajenas las empresas deportivas como es el caso de los clubes deportivos, así que será un insumo importante para los distintos comités ejecutivos u órganos de administración de estas organizaciones.

El modelo servirá no solo para mejorar en cuanto a la gestión directiva y administrativa sino que tendrá implicaciones positivas respecto a la gestión y resultados deportivos de los clubes.

La gestión por resultados (indicadores) es una herramienta que le permitirá a los integrantes del órgano de administración y demás empleados que están inmersos en la toma de decisión hacer un mayor seguimiento y control a su gestión, dejando de lado al azar y la improvisación.

Lo estipulado en la normatividad, da elementos mínimos para el funcionamiento de un club, de allí, que sea importante y necesario este modelo para abordar aspectos que son trascendental dentro de la gestión directiva, administrativa y deportiva de un club deportivo.

El organigrama presentado, se plantea con el objetivo de contar con un club que cumpla con estándares óptimos de calidad en sus procesos (estos dirigidos por personas competentes), estando supeditado a las posibilidades económicas y financieras del club.

Finalmente el trabajo plantea una batería amplia de indicadores, frente a lo cual los distintos clubes de acuerdo a su estructura y necesidades podrán considerar los que determinen necesarios para su gestión.

10. Discusión y Futuros Trabajos

Este trabajo se diferencia de los demás encontrados en la búsqueda de referentes, respecto a que se da el paso siguiente luego de contar con un diagnóstico y es presentar la propuesta de un modelo que busca aportar a la gestión directiva, administrativa y técnica de los clubes deportivos afiliados a la Liga de Natación de Antioquia lo cual significará mejorar, controlar y evaluar la gestión en los mismos.

Como futuros trabajo se pretende realizar una prueba piloto con los distintos clubes que conforman la Liga de Natación de Antioquia para validar y aplicar el modelo, de igual manera generar una guía para los clubes y cuando los resultados den sus frutos poder replicar el modelo en otros clubes deportivos.

Referencia Bibliográfica

- Brotóns Piqueres, J. M. (Enero de 2006). *Efdeportes*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>
- Coldeportes. (18 de 01 de 1995). Obtenido de http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/normatividad_juridica/leyes/ley_181
- Coldeportes. (23 de 03 de 2011). Obtenido de http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/normatividad_deportiva_i_v_c/resoluciones/resolucion_000231_23_marzo_2011
- Coldeportes. (26 de 05 de 2015). Obtenido de http://www.coldeportes.gov.co/recursos_user/2015_Doc/Jur%C3%ADdica/Decreto-1085-del-26-de-mayo-de-2015.pdf
- Coldeportes. (12 de 01 de 2017). Obtenido de http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/normatividad_deportiva_i_v_c/resoluciones/resolucion_000012_12_enero_2017_85405
- Constitución Colombia*. (2018). Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2>
- Crissien, B., Cortés, O. F., & Sandoval, M. (2010). *journal.universidadean.edu.co*. Obtenido de <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/501/489>
- Cruz Medina, J. E. (2012). *bdigital.unal.edu.co*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co>
- Egaña, Y. (2016). *Archivo digital docencia investigación*. Obtenido de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17197/Gestion%20de%20la%20calidad%20en%20el%20deporte.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Fernández Ledesma, J. D. (2016). Propuesta metodológica para la construcción y reuso de activos de software en el dominio de la telesalud. Tesis Doctoral. Universidad de Antioquia. Medellín, Antioquia.

- Martinez J.A, M. L. (13 de Mayo de 2009). *Redalyc* . Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Melo Campos , I. (2016). *Universidad Militar Nueva Granada* . Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/14316/1/MeloCamposIvonneAyda2016.pdf>
- Mendez Rial, B. (2015). *Revista Española de Educación Física y Deporte* . Obtenido de <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100>
- Mestre Sancho, J. (2013). *aprendeonline.udea.edu.co*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas>
- Ministerio de Educación. (2018). Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-86226_archivo_pdf.pdf
- Moreno Polo , Y. C. (2014). <http://www.elsevier.es>. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-modelo-gestion-deportiva-el-municipio-S2215910X14700370>
- Murillo , C. (2012). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4484414>
- Periodico el Colombiano. (21 de Julio de 2016). Antioqueños que estarán en Río 2016 recibieron la bandera del departamento.
- Posada Posada , Y. Y., Vélez Cortes , D. C., & Amaya Cadavid , M. A. (2014). *Revista de educación física* . Obtenido de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/20816/17441>
- Quintero, J. (2016). *Antioqueños que estarán en Río 2016 recibieron la bandera del departamento*. El Colombiano : Recuperado de:<http://www.elcolombiano.com/deportes/deportistas-antioquenos-que-estaran-en-los-olimpicos-recibieron-la-bandera-del-departamento-AB4605389>.
- Serrano, J. A., & Segado Segado , F. (2013). *Universidad Catolica San Antonio de Murcia* . Obtenido de <http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/516/319>
- Zapata Montoya , G. L. (Octubre de 2015). Estrategias de funcionamiento y gestión de los clubes deportivos del departamento de Antioquia . Medellín , Colombia .

Zapata Montoya , G. L., Zapata Calderón , G. A., & Gómez Zapata , Y. (2010). *Revista Politécnica*
. Obtenido de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/165/139>