

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y OFERTA DE SERVICIOS
ORIENTADOS A LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL
CAUCA.**



MILLER ANDRÉS GIRÓN BUSTOS

**PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN**

2011

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y OFERTA DE SERVICIOS
ORIENTADOS A LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL
CAUCA.**



MILLER ANDRÉS GIRÓN BUSTOS

**ASESOR ACADÉMICO:
MG. GUIDO HERNEY CAMPO MARTÍNEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL:
AB. FERNANDO DAZA SAMBONÍ**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS, Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2011**

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por ser mi fortaleza, mi guía, mi Padre, mi amigo y otorgarme tantas bendiciones, permitiéndome una vida con propósito.

A mi padre, mi madre, hermanos, y familia, por su apoyo incondicional, amor, cariño y comprensión.

A mis amigos que de alguna u otra forma me apoyaron.

Miller Andrés Girón Bustos

“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”

- Eleanor Roosevelt -

AGRADECIMIENTOS

Al asesor académico Mg. Guido Herney Campo Martínez, asesor académico y profesor de la Universidad del Cauca, y al asesor

empresarial Ab. Fernando Daza, quienes con su apoyo y disposición hicieron posible este trabajo de grado.

Agradecimientos a la Universidad del Cauca, especialmente al Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

A la Liga de Limitados Visuales del Cauca, por darme la oportunidad de desarrollar un trabajo de asesoría y mejoramiento administrativo y social.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
PRESENTACIÓN.....	7
CAPITULO I.....	8
CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACION DE LA “LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA”.....	8
1.1.IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	8

1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	9
1.3. NOMBRE Y LOGO-SÍMBOLO.....	9
1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	10
1.5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	11
<i>CAPÍTULO II.....</i>	<i>14</i>
<i>SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIGA DE LIMITADOS DE VISUALES DEL CAUCA.....</i>	<i>14</i>
2.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	14
2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTORNOS.....	14
2.1.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	18
2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	21
2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	21
2.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI).....	25
2.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	27
2.3.1. CONCLUSIÓN DEL SECTOR.....	29
2.3.2. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	33
2.4.1. Marco Legal que Orienta los objetivos de la Liga.....	33
2.4.2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	34
2.4.3. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	36
2.5. MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	38
<i>CAPITULO III.....</i>	<i>43</i>
<i>MANUAL DE MACROPROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....</i>	<i>43</i>
3.1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	43
3.2. MARCO REFERENCIAL DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	47
3.3. METODOLOGÍA.....	49
3.4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	52
3.4.1. Diseño del Mapa de Macroprocesos.....	56
3.4.2. Descripción de los Procedimientos.....	57
3.4.3. Procedimientos Misionales.....	59
3.4.4. Procedimientos de Apoyo.....	78
3.4.5. Procesos Estratégicos.....	96
<i>CAPÍTULO IV.....</i>	<i>118</i>

PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	118
4.1.AJUSTE DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	119
4.2.Diseño y definición del Organigrama y funciones de cada cargo	121
CAPÍTULO V.....	138
DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	138
5.1.DIAGNÓSTICO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	139
5.2.RECORRIDO POR ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARA LIMITADOS VISUALES.....	142
5.2.1.COLOMBIA.....	143
5.2.2.ESPAÑA:.....	145
5.2.3.ARGENTINA.....	147
5.2.4.URUGUAY.....	150
5.2.5.ESTADOS UNIDOS.....	151
5.3.PROPUUESTA DE DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	152
CAPITULO VI.....	156
PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.....	156
6.3.NORMATIVIDAD.....	157
6.4.METODOLOGÍA.....	157
6.4.1.Procedimiento:.....	157
6.4.2.IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO.....	158
6.5.CLASIFICACIÓN:.....	158
6.6.RIESGOS Y CONTROLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	168
6.7.Documentos de Referencia del Plan de Mejoramiento.....	168
7.CONCLUSIONES.....	169
8.RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	172
BIBLIOGRAFÍA EN LÍNEA.....	175

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	9
Figura 2. Organigrama Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	11
Figura 3. Diamante Competitivo de Porter.....	29

Figura 4. Cadena de Valor de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	32
Figura 5. Diagrama Causa- Efecto de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	36
Figura 6. Fase para Elaborar el Manual de Macro Procesos y Procedimientos.....	51
Figura 7. Mapa de Macroprocesos: Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	56
Figura 8. Macroprocesos Misionales.....	59
Figura 9. Flujograma. Práctica de Ajedrez.....	61
Figura 10. Flujograma. Práctica de Natación.....	64
Figura 11. Flujograma. Práctica de Atletismo: Campo y Pista.....	67
Figura 12. Flujograma. Práctica de Ciclismo Tándem.....	70
Figura 13. Flujograma. Práctica de Fútbol Sala.....	73
Figura 14. Modelo Rehabilitación visual desde la perspectiva del deporte y recreación	76
Figura 15. Macroprocesos de Apoyo.....	79
Figura 16: Flujograma. Pago de Obligaciones Tributarias - Declaración de Renta.....	82
Figura 17. Flujograma Pago de obligaciones tributarias - Retención en la fuente.....	84
Figura 18. Flujograma Procedimiento de Manejo Contable y Financiero.....	88
Figura 19. Flujograma del Procedimiento: Vinculación de Profesionales.....	92
Figura 20: Flujograma Procedimiento Convenios Interinstitucionales.....	95
Figura 21. Macro-Procesos Estratégicos.....	96
Figura 22: Flujograma del procedimiento de Planeación.....	99
Figura 23. Flujograma. Procedimiento Monitoreo de Plan de Acción y aplicación indicadores.....	100
Figura 24: Flujograma del procedimiento de Formulación de Proyectos.....	103
Figura 25: Flujograma del Procedimiento Participación en Eventos.....	106
Figura 26: Flujograma: Procedimiento Organización de Eventos Deportivos y Sociales	110
Figura 27. Flujograma del Procedimiento: Participación en Diplomados.....	112
Figura 28. Flujograma del Procedimiento para la participación en Seminarios.....	114
Figura 29. Flujograma del Procedimiento: Participación en Capacitación.....	117
Figura 30. Organigrama Actual de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	122
Figura 31. Organigrama propuesto para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	125
Figura 32. Pasos para el Diseño del Portafolio de Servicios.....	138
Figura 33. Identificación de factores.....	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos Liga de Limitados Visuales del Cauca	19
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos Liga de Limitados Visuales del Cauca	25
Tabla 3. Matriz del Cuadro de Mando de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	38
Tabla 4. Simbología del Flujograma.....	46
Tabla 5. Área Administrativa.....	48
Tabla 6. Servicios ofrecidos por la Liga de Limitados Visuales.....	48
Tabla 7. Formato Levantamiento de Información para Descripción de Procedimientos.	58
Tabla 8. Formulación Procedimiento Práctica de Ajedrez.....	60
Tabla 9. Formulación Procedimiento Práctica de Natación.....	63
Tabla 10. Formulación Procedimiento Práctica de Atletismo: Campo y Pista.....	66
Tabla 11. Formulación Procedimiento Práctica de Ciclismo Tándem.....	68
Tabla 12. Formulación Procedimiento Práctica de Fútbol Sala.....	72
Tabla 13. Modelo de rehabilitación visual desde la perspectiva del deporte y la recreación.....	75

Tabla 14. Formulación del Procedimiento de Obligaciones Tributarias- Declaración de Renta.....	80
Tabla 15. Formulación del Procedimiento Pago de obligaciones tributarias - Retención en la fuente.....	83
Tabla 16. Formulación del Procedimiento de Manejo Contable y financiero.....	86
Tabla 17. Formulación del Procedimiento: Vinculación de Profesionales.....	91
Tabla 18: Formulación del Procedimiento de Convenios Interinstitucionales.....	93
Tabla 19. Formulación del Procedimiento de Planeación.....	97
Tabla 20. Formulación Procedimiento Monitoreo de Plan de Acción y aplicación indicadores.....	100
Tabla 21. Formulación del Procedimiento de Formulación de proyectos.....	101
Tabla 22. Formulación del Procedimiento Participación en Eventos.....	104
Tabla 23. Procedimiento: Organización de Eventos Deportivos y Sociales.....	108
Tabla 24. Procedimiento para la participación en Diplomados.....	111
Tabla 25. Procedimiento para la participación en Seminarios.....	113
Tabla 26. Procedimiento para la participación en Capacitación.....	115
Tabla 27. Procesos y procedimientos de evaluación.....	158

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Población con Limitación visual en Colombia.....	179
Anexo B. Formato para recolección de la información.....	180
Anexo C. Normativa vigente para la Discapacidad.....	185
Anexo D. Organizaciones nacionales e internacionales que ofrecen servicios a limitados visuales.....	191
Anexo E. Propuesta de Portafolio de Servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	195
Anexo F. Proyecto Ágora.....	197
Anexo G. Formato de Plan de Mejoramiento para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	199
Anexo H. Formato para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejoramiento para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.....	202

RESUMEN

Palabras claves: Estructura organizacional, procesos y procedimientos, ligas deportivas.

El contexto actual de las pequeñas y medianas empresas permite evidenciar problemas en su gestión y en los procesos de generación de productos (bienes y servicios), esto debido a la creación de estructuras organizacionales inadecuadas que impiden una gestión eficiente y un crecimiento que difiere a la realidad del mercado en el que se encuentra.

La problemática de la Liga de Limitados Visuales del Cauca se concentran en sus procesos de gestión que han impedido el cumplimiento de su misión y visión organizacional, esto debido a la falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades y realidad de la organización, lo que han impedido su crecimiento como organización y posicionamiento real en el mercado al que pertenece, de la misma forma ha impedido un sistema de promoción adecuado que le permita darse a conocer a la comunidad.

De tal forma que este trabajo tiene por objetivo enfocar la importancia del diseño organizacional en el mejoramiento de las organizaciones, redefiniendo la estructura organizacional de la Liga de Limitados Visuales del Cauca: considerando su situación actual y estableciendo un Manual de Procesos y Procedimientos de la realidad de la organización que permita dar un direccionamiento adecuado a sus procesos de gestión, a los servicios ofrecidos y en general al alcance que pretende la liga como el proceso de desarrollo en procesos de rehabilitación para las personas en situación de Limitación Visual de la región. Se toma como consideración los lineamientos actuales de la liga, la Ley Nacional del Deporte (Ley 181 de 1995) y los servicios que ofrece la organización. De la misma forma se establece el Portafolio de Servicios como herramienta eficaz en la promoción de las organizaciones con su público externo.

ABSTRACT

Keywords: organizational structure, processes and procedures, sports leagues.

The current context of small and medium enterprises can show problems in their management and the generation of products (goods and services), because the creation of inadequate organizational structures that prevent efficient management and growth that differs from the market reality in which it is located.

The problem of the «*Liga de Limitados Visuales del Cauca*» focus on management processes that have prevented the fulfillment of its mission and organizational vision, this due to the lack of an

organizational structure based on the needs and reality of the organization, which have impeded their growth as an organization and actual position in the market that belongs, in the same way has prevented a proper promotion system that allows you to make themselves known to the community.

So that this paper aims to focus on the importance of organizational design in improving organizations, redefining the organizational structure of the «*Liga de Limitados Visuales del Cauca*», considering the current situation and establishing a Process and Procedures Manual of reality of the organization is to make the appropriate addressing their management processes, services offered and generally available and sought by the league as the development process in the process of rehabilitation for people living in Vision Impairment in the region. Consideration is taken as the current guidelines of the league, the National Sports Act (Act 181 of 1995) and the services offered by the organization. Similarly set the Service Portfolio as an effective tool in promoting public organizations with their content.

PRESENTACIÓN

Las organizaciones constituyen sistemas complejos de interrelaciones, comunicación, procesos, generación de productos, satisfactor de necesidades, entre otras que le permiten cumplir con un ciclo de vida pero también de supervivencia, además en el contexto actual el entorno es volátil y el mercado es bien diferenciado de acuerdo a las necesidades de la demanda, de aquí que sea necesaria la identificación y mejoramiento de la estructura de la organización (sea esta con fines públicos o privados).

El rediseño de la estructura organizacional, permite establecer condiciones mejores de funcionamiento, jerarquía, autoridad y mando, comunicación, y en general toda la interrelación en los diferentes procesos. Además, el diseño de un portafolio de servicios adecuado garantiza un buen sistema de promoción donde no sólo se dan a conocer los servicios que oferta sino ganar reconocimiento y posicionamiento en el mercado del sector en el que se compete.

Así el Diseño Organizacional y el diseño del Portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca permitirán definir los procesos actuales que utiliza la liga y aquellos procesos potenciales que puede

desarrollar para cumplir su propósito organizacional, crecer como organización y además generar alto impacto social como parte de la visión. La aplicación de herramientas administrativas en el presente estudio ayudará a definir los factores claves para el mejoramiento de la liga e identificar otros susceptibles de cambio.

Por tanto , la presente propuesta de trabajo se realizó con el fin de elaborar el “Diseño Organizacional y Oferta de Servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca” ajustado con la normativa vigente como la Ley Nacional del Deporte (Ley 181 de 1995) para las ligas deportivas, se toma como base la estructura organizacional actual de la liga, la necesidad de realizar un mejoramiento a la misma, optimizando los diferentes procesos así como el desempeño de los servicios ofrecidos por la organización, la presente propuesta consta de seis capítulos, además de la referencia bibliográfica y los anexos así:

El Capítulo I presenta la caracterización de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, su organización, plataforma organizacional y organigrama. El Capítulo II establece el diagnóstico de la liga de acuerdo al uso de herramientas como la DOFA, el Diamante competitivo y el Cuadro de Mando Integral.

El Capítulo III define el Manual de Procesos y Procedimientos para la liga, donde se consideran los procesos y procedimientos actuales y otros nuevos como parte de la propuesta de mejoramiento de la organización.

En el Capítulo IV se realiza la propuesta de diseño organizacional, se establece la nueva plataforma estratégica, la nueva estructura organizacional, y se realizan los perfiles de cada cargo, considerando otros cargos necesarios para los propósitos de la liga.

El capítulo V y VI respectivamente establecen el diagnóstico del portafolio de servicios actual de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, y, la propuesta de Portafolio de Servicios para la organización con nuevos requerimientos y condiciones que le permitan promocionarse.

El Capítulo VII consiste en la aplicación del Plan de Mejoramiento como una de las herramientas de calidad necesarias para el control de los procesos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

También se incluyen algunas conclusiones y recomendaciones identificadas en el desarrollo del trabajo.

CAPITULO I

CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACION DE LA “LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA”

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Se presenta a continuación la descripción de la Constitución Jurídica y conformación de la organización:

NOMBRE.	Liga de Limitados Visuales del Cauca.
NIT:	900.190.040- 3
PERSONERIA JURIDICA.	Resolución N° 1951 del 30 de Noviembre de 2006
REPRESENTANTE LEGAL	Ab. Fernando Daza Samboní
LOCALIZACION.	Popayán, Cauca
DIRECCIÓN:	Calle 11ª No. 2E- 12 Barrio Fucha
TELÉFONO:	(092) 8221964
MODALIDAD.	Liga Deportiva
NATURALEZA.	Entidad sin ánimo de lucro
CORREO ELECTRÓNICO	livicauca@hotmail.com

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

*“En el año 2006 se crea la **Liga de Limitados Visuales del Cauca** cuyo propósito es integrar los clubes deportivos de la ciudad de Popayán para limitados visuales como es el caso del Club Renacer y el Club Deportivo Yubarta, buscando propender la participación de sus integrantes en juegos Paraolímpicos regionales, nacionales e internacionales.*

***La Liga de Limitados Visuales del Cauca** fue creada el 09 de Noviembre de 2006 con reunión de los presidentes de los clubes deportivos como son: Club Deportivo Yubarta y Renacer, y reconocida su Personería Jurídica mediante Resolución 1951 de 11 de Noviembre de*

2006. Su domicilio es la ciudad de Popayán, Departamento del Cauca, República de Colombia.

La Liga actualmente trabaja en la consolidación de los procesos deportivos para limitados visuales del Cauca, reconociendo en las actividades deportivas un componente de alto valor para la rehabilitación de las personas con limitación visual.

La Liga de Limitados Visuales del Cauca durante el tiempo de su creación ha participado en diferentes eventos deportivos a nivel regional y nacional alcanzando logros en áreas deportivas como: Ajedrez, Ciclismo, Atletismo, etc.

La Liga busca establecer su área de acción en el Sur Occidente del país para el fortalecimiento de los procesos regionales y locales en el ámbito deportivo para los limitados visuales.”

1.3. NOMBRE Y LOGO-SÍMBOLO

Figura 1. Liga de Limitados Visuales del Cauca



Fuente: Liga de Limitados Visuales del Cauca

1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

MISION

Evidenciar, la rehabilitación de personas con limitación visual a través del deporte y la recreación, permitiendo desarrollar sus capacidades individuales para mejorar el desarrollo humano y la inserción en los contextos sociales.

VISION

Ser una organización líder en la prestación de servicios de rehabilitación a través del deporte y la recreación, orientada a personas con limitaciones visuales y sus familias, que permitirá desarrollar sus potencialidades, y la inclusión en la sociedad, para el desarrollo de la región y el país.

PRINCIPIOS Y VALORES

- **RESPECTO**

El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo y hacia las demás personas. En la Liga somos reconocidos como una entidad que comprende al otro, que reconoce que todos somos iguales, que valora los intereses y necesidades de los demás.

- **TOLERANCIA**

Obramos en la aceptación de todas las personas, situaciones, creencias nuestro fin último es rehabilitar a todas las personas con limitación visual sin ninguna distinción.

- **COMPAÑERISMO**

Los compañeros son importantes en la vida. Con ellos Aprendo a salir de mi yo y a abrirme al mundo de los otros. Me entrenan para vivir la amistad; y a valerme por mí mismo.

- **RESPONSABILIDAD**

Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos teniendo presente la importancia del deporte en la rehabilitación de todos los beneficiarios.

- **LIDERAZGO**

Hacemos que las personas trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Que puedan tomar la iniciativa, gestionen, convoquen, promuevan, incentiven, motiven la rehabilitación para su inserción a la sociedad.

1.5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Figura 2. Organigrama Liga de Limitados Visuales del Cauca



Fuente: Liga de Limitados Visuales del Cauca

Descripción de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional está conformada por los siguientes cargos: Presidente, vicepresidente, Secretaria, Revisor Fiscal, Tesorero, Vocal. (Cada explicación se complementa y contempla las recomendadas por COLDEPORTES en el Modelo de Estatuto de Ligas Deportivas Departamentales o de Distrito Capital¹):

La Junta Directiva de la Liga es el máximo organismo de gestión y control de la organización, a continuación se presenta la actual composición de la Junta Directiva

En este aspecto la Liga cumple con los requisitos propios para la conformación de la Junta Directiva y de los Comités que vigilan el buen cumplimiento y desempeño de la organización de la siguiente forma:

Órgano de Dirección, el cual está representado por la Asamblea de afiliados, el Presidente quién a su vez es el representante legal del organismo, un Órgano de Control, representado en el Revisor Fiscal, un

1 INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE. COLDEPORTES. [Publicación en línea] <http://www.coldeportes.gov.co/>. Consultado en Octubre de 2010

Órgano de Disciplina, constituido por la Comisión Disciplinaria, una Comisión Técnica y una Comisión de Juzgamiento (éstas dos últimas como asesoras e independientes).

Las funciones de los cargos de la Junta Directiva de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, en el ejercicio cumplen con lo establecido en el Artículo 43 por los estatutos para ligas deportivas² como se denota a continuación:

PRESIDENTE (A)

- Preside las reuniones de las Asamblea, así como las del Órgano de Administración
- Convocar a reuniones de Asamblea.
- Elaboración y presentación de los informes de gestión.
- Registra los libros de actas de reuniones de asamblea y de miembros del órgano de administración ante la INDEPORTES o la Gobernación del Cauca.
- Suscribe los actos y contratos que comprometan a La Liga y los que le señalen el estatuto, los reglamentos, la Asamblea o el órgano de administración, los Acuerdos, Resoluciones, Actas y demás documentos.
- Ordena y firma los gastos (junto con el tesorero) correspondiente a los fondos de la Liga.
- Representa a La Liga, por sí o por delegación, en los actos públicos y privados.
- Otras correspondientes al cargo.

VICEPRESIDENTE (A)

- Ejerce las funciones generales de miembro del órgano de administración.
- Reemplazará al Presidente en ausencias temporales o definitivas.

TESORERO (A)

2 Modelo de Estatuto de Ligas Deportivas de Personas con Limitaciones físicas, sensoriales o mentales. Minutas y Modelos para la Organización Deportiva Tomo III. Instituto Colombiano del Deporte. COLDEPORTES. Oficina de Inspección, Vigilancia y Control. Bogotá, Colombia. 2008

- Se encarga del manejo de bienes y fondos de la liga.
- Recauda la totalidad de los ingresos de La Liga, debe expedir los comprobantes correspondientes.
- Vigila el cumplimiento de pagos o cuotas que se hayan comprometido por parte de terceros.
- Informa al órgano de administración, con la periodicidad indicada por los mismos sobre el estado financiero de la Liga.
- Prepara las proyecciones de ingresos y gastos que debe presentarse a la Asamblea.
- Firma, junto con el Presidente, los fondos de La Liga.
- Otras de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

SECRETARIO (A)

- Maneja la correspondencia y conservación de los archivos.
- Lleva las actas de las reuniones de asamblea y del órgano de administración.
- Lleva el registro de afiliados y elabora las memorias de actividades.
- Notifica, comunica y publica, teniendo en cuenta el debido proceso, los acuerdos, resoluciones, programaciones, boletines y actividades de La Liga.
- Diligenciará los asuntos de carácter oficioso.
- Otras que correspondan a la naturaleza del cargo.

VOCAL

- Ejercer las funciones generales de miembro del órgano de administración y otras especiales que le sean asignadas.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIGA DE LIMITADOS DE VISUALES DEL CAUCA

2.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

El análisis externo involucra el reconocimiento del entorno, además de su diferenciación como entorno general y específico. El entorno general

puede tener influencia indirecta sobre las organizaciones. Una variable puede involucrar varias empresas o sectores económicos y afectarlos positiva o negativamente.

El objetivo del análisis del entorno es elaborar una lista finita de oportunidades que benefician a la liga y las amenazas que debería evadir. Se trata de variables claves en los procesos actuales y que permiten la proyección de la organización hacia el cumplimiento de su objetivo organizacional.

Para analizar el entorno de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, tomaremos en cuenta algunos aspectos de tipo general, es decir, aquellos que influyen indirectamente en la organización, así como aquellos de tipo específico, o que afectan de manera directa la organización. Y se busca identificar la toma de decisiones estratégicas de la liga frente a estas variables.

2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTORNOS

Entorno económico

Referentes a las variables del entorno económico que pueden afectar el rendimiento actual de la Liga, en este entorno se reconocen los siguientes aspectos:

- La desaceleración económica: El índice de desempleo, que según un informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE- en Colombia se encuentra en el 10,6 % para el período final del año 2010, se constituye en una variable negativa, por las limitaciones que repercuten en los procesos de apoyo que pretenda la liga y los procesos de apoyo para la inclusión de algunos usuarios en algún trabajo si se consideran los procesos de emprendimiento que se pretenden realizar.
- Los microcréditos y apoyos a proyectos de tipo productivo: por las bajas tasas de interés y el uso de recursos de apoyo para las actividades que realiza la liga.

- La inflación, que es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. La inflación en Colombia se proyectó en un mínimo del 3 % para el período analizado del año 2010, debido a la desaceleración de la demanda y los bajos precios internacionales de las materias primas. El DANE reveló que seis grupos de bienes y servicios presentaron crecimientos superiores al Índice de Precios al Consumidor (IPC) para el último trimestre de 2010: vivienda (0,20%), diversión (0,11%), salud (0,02%), educación (0,01%); otros gastos (0,01%) y comunicaciones -0,08 %.³
- Los impuestos, y declaraciones tributarias como erogaciones de carácter obligatorio para la organización.
- La vinculación de personal en diferentes campos: jurídico, contable, administrativo, como parte del apoyo social y respaldo en la organización permitirá el desarrollo de competencias y mejoramiento de falencias, además que va a permitir que la organización no se involucre en altos gastos de asesoramiento.

Entorno social

Aspectos que determina la Liga de Limitados Visuales del Cauca, considerando en esta parte aspectos de tipo geográfico y características poblacionales.

- **Potencial de Mercado:** Cantidad de personas que pueden acceder al servicio y que según el registro DANE corresponde a población a nivel local y regional equivalente a siete mil cuarenta y dos (7.042) personas en situación de limitación visual.⁴ **Anexo A. Población con Limitación visual en Colombia**
- **Densidad o concentración de mercados:** como una variable que específica el nicho social para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
- **Estilo de Vida de la población:** no hay un estilo social enmarcado en la liga, el propósito de rehabilitarse y desarrollar la práctica deportiva permite integrar a las diferentes personas que conforman la organización.

³ La fuente de los datos corresponden a los informes presentados por el Banco de la República y el DANE para el período del estudio realizado (finales de 2010).

⁴ Registro DANE. Población con Limitación Visual. Departamento del Cauca. Corte Marzo de 2009

- Aspectos culturales: todos los usuarios participan activamente en diferentes expresiones artísticas y culturales, lo cual es una ventaja positiva para el mercado potencial.
- Otros Clubes deportivos: debido a la rivalidad que pueden generarse con otros clubes no necesariamente de personas con Limitación Visual sino otro tipo de limitaciones (cognitiva, física y auditiva), por la consecución de recursos o el fomento de prácticas deportivas adaptadas para cada uno.
- **Entorno político/ legal**
-
- El Estado colombiano, desde sus diferentes órganos administrativos afectan de manera positiva o negativa el normal funcionamiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, estos aspectos generan mayor grado de competitividad o un decrecimiento del mismo:
-
- Situación política a nivel nacional y regional: Diferentes variables de índole nacional que afectan el transcurso de las actividades de la liga.
- Legislación, es positivo siempre que la Liga mantenga sus funciones de acuerdo a las condiciones normativas vigentes.
- Junta Directiva de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, está conformada de acuerdo a los Estatutos vigentes de las ligas deportivas según lo estipulado por COLDEPORTES.
-
- **Entorno Tecnológico**
-
- Es un entorno de vital importancia, la tecnología como la aplicación del conocimiento, implica para la Liga el desarrollo de competencias específicas para estar a la vanguardia con el uso de elementos tecnológicos para desarrollar la información.
-
- Entre las variables más representativas están:
-
- Infraestructura Tecnológica: porque permitirá la actualización de las personas en los sistemas tecnológicos actuales y especiales para ellos.
- Página Web: como medio de información para la comunidad.

- Software especializado en JAWS⁵, que facilita el uso de dispositivos tecnológicos y electrónicos como el PC, laptops y celulares para los limitados visuales.
- **Entorno Ambiental.**
-
- Es de alta influencia para la liga. Se reconocen diferentes variables.
-
- Área de práctica deportiva: porque las actividades deportivas y recreativas son generalmente en un campo de juego adaptado y por lo tanto los escenarios involucran a los usuarios con el medio ambiente, de allí que también se deba fomentar el cuidado del mismo.
-
- Según Mintzberg⁶, *el entorno general de las empresas se ve afectado en diferentes tiempos y factores que aunque positivos o negativos su grado de influencia se consideraran como fuertes o débiles.*
-
- a) *El dinamismo, porque dan un grado y velocidad de cambios en el entorno.*
- b) *Complejidad: porque hay variables que no son controlables fácilmente.*
- c) *Diversidad: cuando se presenta variados cambios e interactúan entre ellos.*
- d) *Hostilidad: Se refiere a las repercusiones o impactos por la intensidad y velocidad de las variables.*
-
-

2.1.1.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

▪ **Oportunidades y Amenazas**

- En este punto se identificaron las principales Oportunidades y Amenazas (**Tabla 1**) de diferentes áreas en la organización que

⁵ Acrónimo de Job Access With Speech es un software de lector de pantalla para personas en situación de limitación visual.

⁶ Henry Mintzberg (nació en Montreal, el 2 de septiembre de 1939). Es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. [Tomado de Diseño Organizacional. Henry Mintzberg]

permiten el alcance del objetivo organizacional, así como las diferentes metas a cumplir, el diagnóstico es establecido a través de las variables del entorno como son las económicas, las sociales, socio-culturales, político/ legal, tecnológica y ambiental, a través de fuentes primarias como usuarios actuales de la liga, y otras fuentes secundarias como páginas Web de otras instituciones, y documentación relativa de la liga.

-
- **Elaboración de la Matriz EFE de la Liga de Limitados Visuales del Cauca**
-
- En la elaboración de la matriz se encontraron seis (6) Oportunidades frente a seis (6) Amenazas.
-
- La calificación de la matriz se hace de uno (1) a cuatro (4), siendo 1 una respuesta mala, 2 una respuesta media, 3 una respuesta superior a la media y 4 una respuesta superior. El peso ponderado de 0.0 que significa sin importancia, hasta 1.0 que significa muy importante, este peso indica la importancia relativa que tiene este factor para alcanzar el éxito, su suma debe ser igual al final de la tabla de 1.0.
-
- Se busca con la matriz analizar las oportunidades y amenazas, que permitan replantear estrategias y planes de acción que permitan el mejoramiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
- **Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos Liga de Limitados Visuales del Cauca**
-

▪ FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	▪ P E S O	▪ CALIFICACIÓN	▪ PESO PONDERADO
▪ OPORTUNIDADES	▪	▪	▪
▪ O1: Crecimiento en el mercado	▪ 0,10	▪ 4,00	▪ 0,40
▪ O2: Crecimiento en la cobertura de usuarios con limitación visual	▪ 0,11	▪ 1,00	▪ 0,11
▪ O3: El software JAWS facilita los procesos educativos	▪ 0,36	▪ 4,00	▪ 0,36
▪ O4: Nuevos cambios en la estructura	▪ 0,16	▪ 2,00	▪ 0,16

organizacional	0,8		
▪ O5: Generación de valor agregado frente a posibles competidores	0,6	▪ 2,00	▪ 0,12
▪ O6: Acceso a créditos o recursos para proyectos	0,8	▪ 2,00	▪ 0,16
▪	▪	▪	▪
▪ AMENAZAS	▪	▪	▪
▪ A1: Falta de acceso a tecnologías propias de los Limitados visuales	0,4	▪ 1,00	▪ 0,04
▪ A2: La tasa de desempleo y oportunidades para los limitados visuales	0,2	▪ 2,00	▪ 0,24
▪ A3: La competencia a nivel nacional	0,7	▪ 4,00	▪ 0,28
▪ A4: El mercado se concentra en pocos usuarios	0,5	▪ 3,00	▪ 0,15
▪ A5: Ausencia de servicios establecidos	0,8	▪ 3,00	▪ 0,24
▪ A6: Políticas gubernamentales y legislativas para la liga están disminuyendo	0,2	▪ 2,00	▪ 0,24
▪ TOTAL	▪ 1,00	▪	▪ 2,50

▪ Fuente: Elaboración Propia

▪

▪

▪ **Análisis de la Matriz Evaluación de Factores Externos**

▪

▪ El resultado de la aplicación de la Matriz Evaluación de Factores Externos es de **2,50** lo cual es un valor que indica un promedio ponderado entre las oportunidades y amenazas de la liga, las estrategias implementadas no están capitalizando totalmente el potencial de oportunidades en el esfuerzo que realiza por ser más competitivo y mejorar la calidad de los servicios que ofrece, de tal forma que su propósito se concentre en concretar las oportunidades para minimizar las amenazas.

▪

- Cada oportunidad debe ser evaluada para medir el impacto en los diferentes entornos que rodean la organización; las amenazas deben contar con un seguimiento continuo que permitan aplicar acciones preventivas que permitan transformarlas bien en fortalezas u oportunidades para la organización.

-
-

2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

-
- En la actualidad, conocer el interior de las organizaciones, estructura, funcionamiento, áreas que la conforman, etc., permitirá identificar fortalezas y debilidades presentes.
-
- El análisis se realizó con base en la información proporcionada por los diferentes usuarios de la Liga a través de técnicas como la Sesión de grupo (Focus Group) y entrevistas que permitieron recoger información pertinente para la realización del estudio. (**Ver Anexo B**), también se tuvieron en cuenta otros aspectos inherentes al funcionamiento de la liga e información documental.
-
- Este análisis permitirá la elaboración del Cuadro de Mando Integral, con dicho esquema se podrá hacer reconocimiento del funcionamiento de las estrategias en la organización, para su fortalecimiento o en caso contrario para eliminar aquellos aspectos que impiden que las acciones que conllevan a la realización del objetivo organizacional se realicen de forma adecuada.

-
-

2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

-
- La Liga de Limitados Visuales del Cauca como organización deportiva y como Organización sin ánimo de lucro está conformada por una estructura organizativa que comprende los cargos de: Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Revisor Fiscal, Tesorero, Vocal. Aunque existen otros cargos externos como el de los Entrenadores y Asesores de la organización. Los procesos al interior de la Liga se realizan de forma matricial, donde todas las áreas o procesos se trabajan de forma conjunta.

-
-

- **Proceso para la Gestión de la Liga de Limitados Visuales del Cauca:**

-

- ***Variables que afectan POSITIVAMENTE:***

-

- *Definición clara del Propósito Organizacional:*

-

- La Liga de Limitados Visuales del Cauca contiene un propósito importante como es el fomento de la práctica deportiva para la población de limitados visuales, lo cual es reconocido por todos los usuarios de la liga y ha permitido la participación de los mismos en las actividades.

-

- *Procesos de control adecuados:*

-

- Es positiva esta variable, debido al control que se ejerce en el manejo de recursos y de cumplimiento normativo, además de los trámites respectivos para la participación en diferentes eventos deportivos.

-

- *Flexibilidad de los procesos:*

-

- Es positiva porque la flexibilidad ha permitido ser gestores de cambio, de participación activa, resolución de conflictos y de búsqueda nuevos pilares que permitan el mejoramiento de la Liga.

-

- ***Variables que afectan NEGATIVAMENTE:***

-

- *Poca participación de los usuarios en las decisiones y consecución de recursos:*

-

- Es una variable negativa, debido a que son pocos los que intervienen en los procesos de gestión y de logística, permitiendo crear malestar y fatiga por efecto de acumulación de funciones o procesos.

-

- *Fallas en la comunicación:*

-

- Es una variable negativa, porque la comunicación con los miembros es tardía y lenta, además que al no ser activa retrasa otros procesos e impide el cumplimiento de objetivos.

-

-

- **Procesos Deportivos (Realización):**

-

- ***Variables que afectan POSITIVAMENTE:***

-

- *Mejoramiento de desempeño:*

-

- Es positiva porque los usuarios activos de la organización se capacitan constantemente en diferentes áreas que han conllevado a su desarrollo personal y profesional, beneficiándolos a ellos y encaminando en mejores procesos a la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

-

- *Difusión de la misión, visión y objetivos de la organización:*

-

- Es una variable positiva porque parte del desarrollo organizacional permite que los usuarios entiendan el propósito de la organización.

-

- *Mecanismos efectivos que aseguran la permanencia de los usuarios:*

-

- Los mecanismos que se han implementado para la rehabilitación mediante el deporte y la motivación para continuar con la participación, han ayudado a que los integrantes permanezcan activamente y también que promocien la liga en la región.

-

- *Apoyo con capacitaciones:*

-

- El fomento de capacitaciones en legislación deportiva complementa los procesos deportivos que realizan los usuarios.

-

- ***Variables que afectan NEGATIVAMENTE:***

-

- *No hay una buena definición en el establecimiento de la información que permita la promoción de la Liga:*

-

- Afecta negativamente porque no hay promoción real y efectiva de la organización y los procesos que realiza en pro de la comunidad con Limitación Visual.

-

- *Falta de comunicación con otras Ligas deportivas:*

-

- Debido a que se pierden procesos de aprendizaje y de retroalimentación de lo que se hace, lo cual permitiría un mejoramiento de las actividades y de todos los procesos.
-
- *Espacios inadecuados de trabajo:*
-
- Es negativa, porque no hay escenarios propicios para la práctica deportiva para las personas en situación de limitación visual, además que no se cuenta con los implementos adecuados para tal fin.
-
-
- **Proceso para la Gestión de Recursos:**
-
- ***VARIABLES QUE AFECTAN POSITIVAMENTE:***
-
- ❖ *Recursos financieros:*
-
- A pesar de los recursos limitados que recibe la organización, la financiación para participación en eventos deportivos ha sido propicia y se han gestionado recursos que han ayudado a aumentar la representación de los limitados visuales del departamento del Cauca a nivel nacional.
-
- ***VARIABLES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE:***
-
- ❖ *Contabilidad actualizada:*
-
- No existe una contabilidad organizada, lo cual para efectos de justificación contable ante entidades financieras, Dirección de Impuestos y Aduanas, u organismos de apoyo internacionales como ONG's es negativo por las implicaciones que pueden repercutir como: falta de apoyo, multas, sanciones, entre otros.
-
- **Proceso Académico y de Formación:**
-
- Es el proceso referente al desarrollo de conocimientos que permitan el mejoramiento profesional y de gestión de los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, conlleva a la eficiencia y eficacia del talento humano organizacional.
-
- ***VARIABLES QUE AFECTAN POSITIVAMENTE:***

-
- *Capacitación:*
-
- Por la participación activa en seminarios, diplomados u otras actividades que fomentan el aprendizaje y conocimiento, con el fin de crear competencias y habilidades que ayuden a los usuarios a salir adelante.
-
-

2.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

- **Fortalezas y Debilidades**
-

- En este punto se identificaron las principales Fortalezas y Debilidades (**Tabla 2**) de las diferentes áreas o procesos en la organización y que permiten el alcance del objetivo organizacional, el diagnóstico es establecido a través de los procesos de Gestión, Procesos deportivos, procesos de Gestión de Recursos, Procesos de formación. Mediante fuentes primarias como usuarios actuales de la liga, y otras fuentes secundarias como análisis de otras ligas y normatividad vigente para las ligas deportivas.
-

- **Elaboración de la Matriz EFI de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.**
-

- En la elaboración de la matriz se encontraron siete (7) Fortalezas frente a cinco (5) Debilidades. La calificación de la matriz se hace de 1 a cuatro 4, siendo 1 el puntaje que indica una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. El peso ponderado es de 0.0 que significa sin importancia, hasta 1.0 que significa muy importante.
-

- Se busca con la matriz analizar las Fortalezas y Debilidades, que permitan replantear estrategias y planes de acción que permitan el mejoramiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-

- **Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos Liga de Limitados Visuales del Cauca**
-

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	P E	CALIFI CACIÓN	PESO PONDERAD
---------------------------------	--------	------------------	------------------

	S		O
▪ FORTALEZAS	▪	▪	▪
	0		
	'	▪ 2,00	▪ 0,20
▪ F1: Mejoramiento del propósito organizacional	1		
	0		
	0		
▪ F2: El compromiso de los usuarios con la liga está creciendo	'	▪ 2,00	▪ 0,26
	1		
	3		
	0		
▪ F3: Acciones efectivas que aseguren la permanencia de los usuarios	'	▪ 4,00	▪ 0,24
	0		
	6		
	0		
▪ F4: Acceso a tecnologías	'	▪ 2,00	▪ 0,16
	0		
	8		
	0		
▪ F5: La participación actividades deportivas regionales y nacionales está creciendo	'	▪ 3,00	▪ 0,36
	1		
	2		
	0		
▪ F6: Control en los procesos de gestión actuales	'	▪ 1,00	▪ 0,08
	0		
	8		
	0		
▪ F7: Procesos de capacitación y convenios con otras instituciones	'	▪ 3,00	▪ 0,15
	0		
	5		
▪	▪	▪	▪
▪ DEBILIDADES	▪	▪	▪
	0		
▪ D1: No existe un buen sistema de información al interior de la liga	'	▪ 2,00	▪ 0,16
	0		
	8		
	0		
▪ D2: No existe un buen proceso de gestión contable y financiera	'	▪ 3,00	▪ 0,36
	1		
	2		
	0		
▪ D3: Los procesos al interior de la liga no se desarrollan completamente	'	▪ 4,00	▪ 0,28
	0		
	7		
	0		
▪ D4: No hay relaciones concretas con instituciones de apoyo para la liga	'	▪ 3,00	▪ 0,18
	0		
	6		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ D5: Falta un adecuado sistema de gestión y aplicación estratégica para el cumplimiento de objetivos. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 ▪ , ▪ 0 ▪ 5 ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3,00 ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,15 ▪
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TOTAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ▪ , ▪ 0 ▪ 0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,58

▪ Fuente: Elaboración Propia

▪

▪

▪ **Análisis de resultados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno de la Liga de Limitados Visuales del Cauca:**

▪

▪ El resultado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de **2,58** lo cual es un valor que indica que el potencial de fortalezas es mayor y que la empresa se encuentra por encima del ponderado promedio (2.5) en el esfuerzo que realiza la liga por ser más competitivo y mejorar la calidad en la prestación de servicios, siendo capaz de actuar en un ambiente que conlleva el cumplimiento de su objetivo principal, con un personal con la disposición de capacitarse y desarrollarse en beneficio propio pero también de la liga.

▪

▪ Cada fortaleza debe tener un proceso de control con el fin de evaluar su impacto en los procesos de la liga, las debilidades que si bien son pocas son muy relevantes, porque pueden afectar el crecimiento y desarrollo de la liga.

▪

▪

2.3. **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.**

▪

▪ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** en el sector deportivo, en especial, aquellos sectores dedicados al cuidado de las personas en situación de limitación visual no existe mayor competencia en la región debido a que los clubes que se dedican para tal fin como el caso del Club Yubarta, Renacer y FUNRED hacen parte de la Liga de Limitados Visuales del Cauca. Sin embargo, se tienen en cuenta en este aspecto factores que son parte del fortalecimiento actual de la organización:

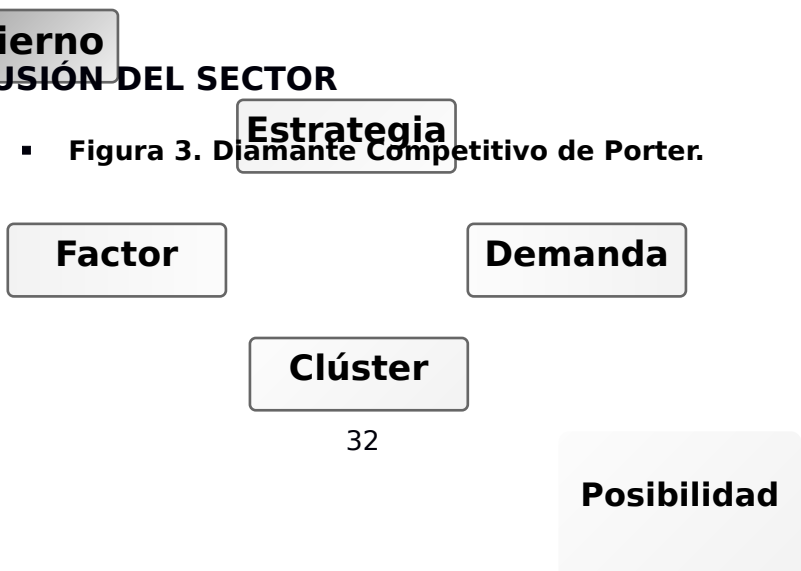
-
- Curva de experiencia: la curva de experiencia es una barrera sólida por el conocimiento que es posible adquirir en un lapso específico y a través del accionar en el mercado, lo que da ventaja a la Liga por la trayectoria que tienen en las competiciones deportivas a través de los clubes que la conforman.
- Políticas de gobierno: Porque las Ligas deportivas deben regirse bajo la Ley Nacional de Deporte (Ley 181 de 1995), lo que permite la igualdad para el funcionamiento de las mismas en una región determinada.
- Requisitos de capital: Si bien para el funcionamiento de la organización se necesitan recursos constantes y elevados, los procesos de gestión para tal fin han sido eficientes, sin embargo, se deben consolidar los procesos para fortalecer los servicios que ofrece y pretende tener la liga.
- Identificación de marca: Aunque en el ámbito de ONG's no es un factor muy fuerte, en el sector de las personas con limitación visual, existe un reconocimiento de instituciones como el Instituto Nacional para Ciegos -INCI- y el Centro de Rehabilitación para Ciegos -CRAC- que gozan de prestigio en procesos de rehabilitación, claro está, son organizaciones que operan fuera de la región.
-
- **Competidores existentes:** El mercado deportivo enfocado en procesos de trabajo especial con personas en situación de Limitación Visual en la ciudad de Popayán, es un sector con un crecimiento lento y tardío, además de contar con poco apoyo y recursos insuficientes para desarrollar tales actividades, de allí que la competencia de la liga no sea muy marcada o no existan instituciones en la ciudad que representen competencia para la organización.
-
- Concentración: Se trata de un mercado donde hay ausencia de instituciones especializadas en el tema.
- Barreras de salida: En la región no existen este tipo de condiciones, pero analizando el mercado nacional, hay una gran amenazas debido a la disposición de las personas de realizar sus procesos de rehabilitación y práctica deportiva en otras entidades como el CRAC o el INCI en Bogotá.
-
- **Poder de negociación del cliente:** el poder de negociación del cliente es moderado por tratarse de un mercado con pocos oferentes

en relación con la cantidad de demandantes del servicio esta fuerza se puede medir con los siguientes factores:

-
- La diferenciación: el servicio ofrecido por la Liga de Limitados Visuales del Cauca tiene un gran carácter diferenciador: procesos de rehabilitación mediante el deporte y la recreación, que le permite tener un gran poder de negociación frente al cliente.
- Identificación de marca: Es poco reconocida por parte de personas en situación de Limitación visual lo cual es una amenaza para la organización.
 -
-
- **El poder de negociación de los proveedores:** Existen diferentes proveedores deportivos especiales para limitados visuales lo cual permite que la oferta no se monopolice sino que haya una real competencia para la adquisición de productos.
-
- Diferenciación de insumos: No sólo por los costos sino por la calidad, insumos que representen durabilidad y permitan el desarrollo de las prácticas deportivas y recreativas.
- Concentración de proveedores: Aunque se requieren proveedores de implementos deportivos, también la Liga busca desarrollar profesionalmente a las personas, por tanto también se necesitan personas con conocimiento en áreas como: administración deportiva, legislación deportiva, formulación de proyectos, entre otros.

2.3.1. **CONCLUSIÓN DEL SECTOR**

▪ **Figura 3. Diamante Competitivo de Porter.**



-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Fuente: Michael Porter. Diamante Competitivo

- **Factores:** la liga cuenta con algunos implementos básicos para la práctica deportiva, como el caso de tableros de ajedrez, balones para fútbol sala, uniformes, implementos para atletismo, a pesar de no tener instalaciones propias para el entrenamiento, si se ha gestionado el uso de otras instalaciones que han permitido que los usuarios realicen los diferentes procesos de rehabilitación a través del deporte.
- Se debe considerar también que el talento humano de la Liga de Limitados Visuales ha permitido consolidar y fortalecer los procesos de rehabilitación y fomento del deporte, lo cual es un factor clave para cumplir con el propósito organizacional.
- **Condiciones de la demanda:** Existe una demanda potencial bastante amplia en el departamento del Cauca, según el estudio poblacional del DANE corresponde a 7.042 personas con algún problema visual y de ellos 1.660 se encuentran en la ciudad de Popayán. Lo cual evidencia el potencial de demanda que hay en la región y al cual debe enfocarse la Liga.
- **Sectores conexos y auxiliares:** Los procesos de Rehabilitación y fomento del deporte para limitados visuales no es un proceso nuevo en Colombia, no obstante la relación entre las entidades que gestionan estos procesos y los clientes finales no es muy clara, porque instituciones como el Instituto Nacional para Ciegos e Invidentes -INCI- o el Centro de Rehabilitación para el Adulto Ciego -CRAC-, operan en la ciudad de Bogotá y no cuenta con regionales en

otros departamentos lo que puede ser una limitación para que proveedores de productos para limitados visuales no se interesen en llegar a otras regiones del país.

- **La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** un factor competitivo clave para la liga, porque la organización se ha fortalecido a través del desarrollo de cada uno de los clubes que la conforman, a través de la motivación y desarrollo de personas, además de la participación activa en eventos que promueve la Federación de Deportes de Limitados Visuales –FEDELIV-
- **La Casualidad:** Variable que puede cambiarse por el término **Causalidad**, porque la trayectoria de la liga y de quienes la conforman ha permitido generar reconocimiento y vinculación de personas que encuentran en el deporte y la recreación, la forma de rehabilitación visual que necesitan.
- **El Gobierno:** El control que realizan las entidades gubernamentales como COLDEPORTES es importante para mantener a la organización dentro del marco legal así como la protección de los derechos de los limitados visuales, otras entidades locales como INDEPORTES CAUCA ayudan al control y apoyo de la liga.
- El Diamante Competitivo implica por tanto la integración de sus factores y beneficia altamente a la Liga de Limitados Visuales del Cauca, de allí la importancia del análisis y mejoramiento de la estructura organizacional y la oferta de servicios para aprovechar al máximo el entorno que se presenta y rodea a la organización.

2.3.2. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

- Siendo la cadena de valor un elemento importante que nos permite determinar las actividades necesarias y que agregan valor a la organización, se consideran los procesos de la Liga de Limitados Visuales desde el fomento del deporte hasta otras actividades que permiten la rehabilitación integral a los usuarios de la misma.

- Fuente: Elaboración Propia

2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA.

- Para la construcción del Cuadro de Mando Integral de la Liga de Limitados Visuales del Cauca se considerarán la plataforma organizacional actual, la cadena de valor establecida para los procesos presentes y los estatutos que rigen a la Liga de Limitados Visuales del Cauca:

2.4.1. Marco Legal que Orienta los objetivos de la Liga.

- **Ley Nacional del Deporte, Ley 181 de 1995:** *«Por el cual 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».*

- Sus Objetivos Generales son: patrocinio, fomento, masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución y asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre y promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas, de esta forma, implantar y fomentar la educación física para contribuir la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitar el cumplimiento eficaz de sus obligaciones en la sociedad.

Ley 115 de 1993: LEY GENERAL DE EDUCACIÓN:

- Decreto 2225 de 1985: Reglamenta el Decreto 2845 en lo referente a la participación de niños de 12 años en eventos deportivos.
- Decreto 1576 de 1985: Estructura a COLDEPORTES y la División de la Educación Física y Formación Deportiva.
- Decreto 00407 de 1996: Otorgamiento de las Personerías Jurídicas
- Decreto 00776 de 1996: Reconocimiento a Clubes Profesionales
- Decreto 1230 de 1995: COLDEPORTES Nacional

- Decreto 2845 de 1983: Normas para el Ordenamiento del Deporte, la Recreación y la Educación Física
- Ley 49 de 1993: Régimen Disciplinario en el Deporte
- Resoluciones: 000929/96 y 1666/97 Requisitos para Clubes deportivos promotores.
-
- **Ley 872 de 2003: PODER PÚBLICO- RAMA LEGISLATIVA:** *“Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”*
-
- Uno de los Objetivos es: *Crear el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.*
-
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006- 2010⁷:** *“El gran reto del Plan será integrar la política social, con una estrategia que busca darle oportunidades a los más pobres con base en tres pilares:*
 1. *Las metas sociales en educación, salud y agua,*
 2. *La lucha contra la pobreza extrema (oportunidades de progreso para los pobres)*
 3. *Los programas que hacen parte de la seguridad democrática.”*
-
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014:** El cual implica la determinación del nuevo Gobierno a cargo del señor Presidente Juan Manuel Santos, quien en su actual política pretende darle continuidad a la política social.
-
- **Ver Anexo C. Normativa vigente para la Discapacidad**
-
-

2.4.2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

7 RENTERÍA, Carolina. Plan de Desarrollo para la Población Ciega y de baja visión 2006-2010. Atlántico, Colombia. 14 de Septiembre de 2010.

- La elaboración del Cuadro de Mando Integral se realizó con base en las cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje.

-

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

-

- Aumentar recursos financieros en un 80%
- Aumentar la cantidad de usuarios pertenecientes a la Liga en un 10%
- Generar autosostenibilidad en un 20%
- Mejoramiento del Proceso Contable y Financiero

-

- Para ser competitivos se debe contar con profesionales capacitados y que hayan tenido procesos de rehabilitación, es importante porque son ellos los pilares de continuidad de los procesos.

-

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:**

-

- Satisfacer las necesidades del cliente (usuarios), que permitan la formación integral en la práctica deportiva y recreativa y ayude mejorar los procesos de rehabilitación.
- Satisfacer las necesidades de los clientes (como familias o personas encargadas de los usuarios directos de la liga), quienes hacen parte de la toma de decisión de la participación en la liga y si realmente cumple con las expectativas esperadas.
- Fidelización del cliente, a través de la motivación y consolidación de los procesos que ayuden a cada uno a su desarrollo.
- Desarrollo de actividades que permitan mejorar el uso de recursos para beneficio de la liga y de los usuarios de la misma.

-

- Estas estrategias crean valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente pues permiten que el cliente conozca bien el servicio que se ofrece, identifique la calidad en el servicio, encuentre satisfactores de necesidades, de formación y rehabilitación integral.

-

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:**

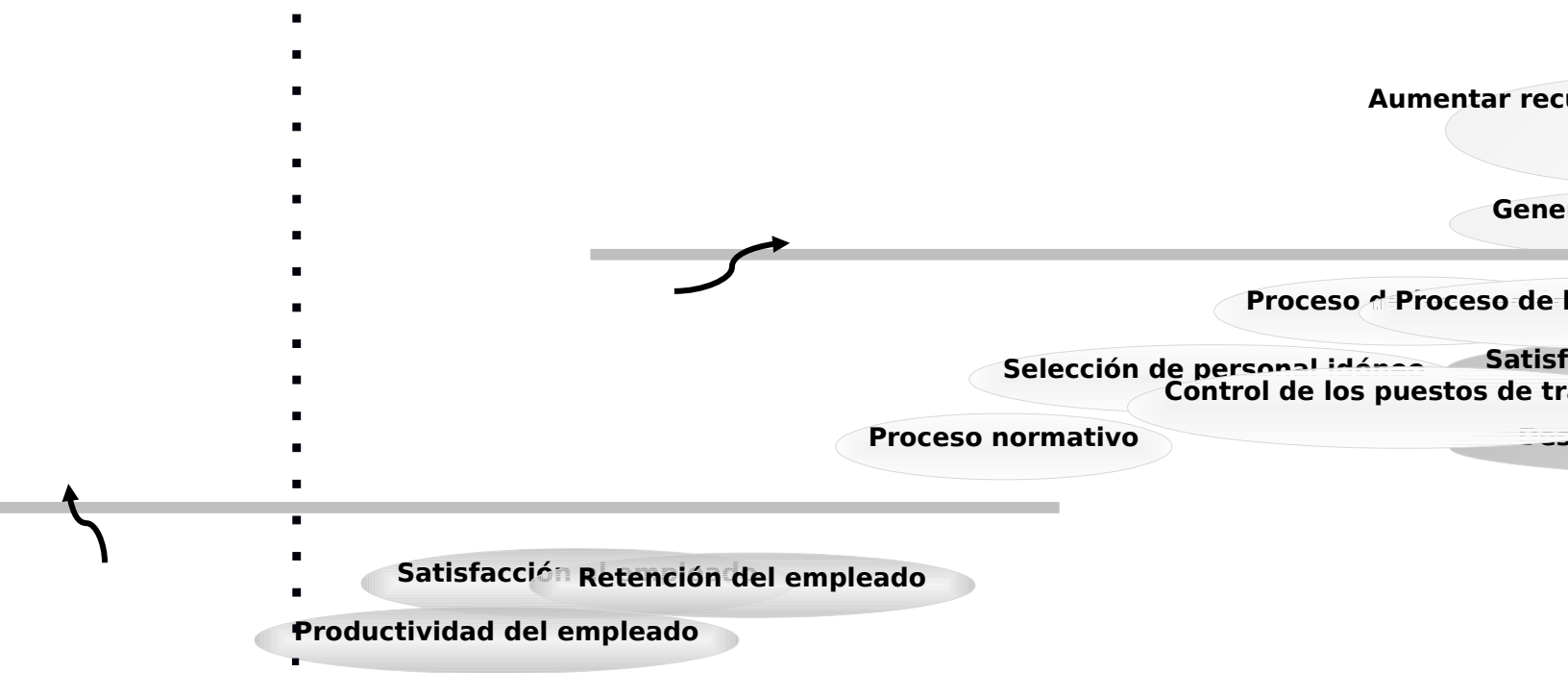
-

- Proceso de innovación: con el fin de actualizarse en los procesos deportivos y seguir la normatividad vigente, con el fin de realizar procesos efectivos.
 - Proceso de logística y operacional: Con el fin de realizar actividades que permitan la obtención de recursos, la integración de los usuarios y el mejoramiento de los procesos deportivos.
 - Selección de personal idóneo para conformar los procesos de gestión al interior de la liga.
 - Control de los puestos de trabajo.
 - Proceso normativo: Con el fin de continuar los parámetros legales establecidos para las Ligas deportivas y Organizaciones sin Ánimo de lucro.
- - **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:**
 -
 - Satisface al empleado: Procesos de capacitación en diferentes áreas como: legislación deportiva, administración deportiva, deportes, formulación de proyectos, y charlas de psicología en motivación.
 - Retención del empleado: Para la Liga hace referencia a la continuidad de las personas en los diferentes procesos, con el fin de mantener un proceso de consolidación y crecimiento organizacional adecuado.
 - Productividad del empleado: Con el fin de mejorar los procesos y servicios que ofrece la liga.

2.4.3. **DIAGRAMA CAUSA- EFECTO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA**

-
- El diagrama Causa- Efecto para la Liga de Limitados Visuales del Cauca (**Figura 5**) corresponde a las relaciones establecidas de las diferentes perspectivas identificadas y que conforman sus procesos y objetivos actuales, su estudio permitirá construir el Cuadro de Mando Integral de la liga:

-
- **Figura 5. Diagrama Causa- Efecto de la Liga de Limitados Visuales del Cauca**



Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DEL DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

- La **perspectiva financiera** de la Liga de Limitados Visuales del Cauca se refiere a los procesos establecidos para el mejoramiento de su estructura financiera, ampliación del mercado y mejoramiento de los servicios que ofrece, como consecuencia de alcanzar mayor demanda de población limitada visual en la región.

-
- La **perspectiva del cliente**, procura la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes internos y externos de la organización.
-
- En la **perspectiva del proceso interno** se identifica y analizan los procesos más relevantes de la liga, con el fin de actuar de manera eficaz y eficiente en la prestación de servicios y consecución de objetivos.
-
- La **perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** se enfoca hacia el mejoramiento del clima organizacional como estrategias de fomento de valores y principios institucionales que mejoren la relación social de la liga, mejorar los aspectos negativos en los clubes y generar procesos de motivación.
-
-

2.5. MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

-
- Para la Liga de Limitados Visuales del Cauca se utilizarán una serie de indicadores que serán expuestos a continuación en la Matriz del Cuadro de Mando de la organización con el fin de hacer seguimiento que permita obtener información valiosa para ser utilizada en la propuesta estratégica de la organización, y mantener una retroalimentación, realizando un control simultáneo de las diferentes áreas de la organización (proceso financiero, satisfacción del cliente, la realización de los procesos internos), si se están realizando las capacitaciones correspondientes y a su vez se están cumpliendo con todas las actividades programadas en el año; reutilizando esta información para realizar las adaptaciones requeridas.

- **Tabla 3. Matriz del Cuadro de Mando de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.**

▪ Perspectiva	▪ Objetivo	▪ Control de los objetivos establecidos	▪ Medios Inductor
----------------------	-------------------	--	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar recursos financieros en un 80% ▪ Aumentar la cantidad de usuarios pertenecientes a la Liga en un 10% ▪ Generar autosostenibilidad en un 20% ▪ Mejoramiento del Proceso Contable y Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $\frac{\% \text{ usuarios pertenecientes a la Liga}}{\text{Total Usuarios}}$ inscritos el presente año ▪ $\frac{\% \text{ actividades realizadas}}{\text{Total actividades programadas}}$ ▪ Registro Contable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento la participación en el mercado ▪ Libros Contable Registro Libros Mayores Auxiliare
---	--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer un Servicio Excelente ▪ Calidad del Servicio ▪ Satisfacer necesidades de los clientes. ▪ Fidelización del cliente. ▪ Mejoramiento del uso de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de respuestas positivas $\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Total de preguntas}}$ ▪ Número de respuestas positivas familiares de los usuarios ▪ Número de usuarios en procesos continuos con la liga $\frac{\text{Usuarios desertados}}{\text{Número Total de inscritos}}$ ▪ Porcentaje Recursos utilizados $\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Total Recursos}}$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de alta calidad en la prestación de servicio por parte de los clientes Internos
---	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento y Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisface al empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $\frac{\% \text{ usuarios capacitados}}{\text{capacitación}}$ ▪ personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # de personas realizan la ▪ Total de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer necesidades de las personas que laboran para mejorar las condiciones de su desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retención del empleado: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $\frac{\# \text{ Personas capacitadas y con las características propias de la liga}}{\text{participan}}$ ▪ Total de personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # de personas activamente ▪ Total de personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona con actualización académica y personal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $\frac{\text{Logros alcanzados}}{\text{sin realizar}}$ ▪ programadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ # de actividades ▪ Total actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de las actividades para el período anual

- Fuente: Elaboración Propia
-
-

CAPITULO III

MANUAL DE MACROPROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

-
-

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS

-

- Algunos conceptos básicos del Diseño organizacional y de la elaboración de los manuales de procesos son los siguientes:

-

- a. **Acuerdos Formales de Organización:** Incluye aspectos explícitos y relativamente estables de la organización, que se clasifican dentro de tres categorías básicas: Las Estructuras, Los Procesos, y los Sistemas.⁸
- b. **Estructura Organizacional:** Se refiere a los patrones formales de las relaciones entre los grupos y los individuos, es decir, la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.
- c. **Ley 181 de 1995: Artículo 15:** El Deporte, es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación y desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplina y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.
- d. **Proceso:** “...conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin...”⁹. Es decir, es la secuencia de pasos que se necesitan para la realización de una actividad específica.

-

- ***Características de un proceso***¹⁰:

8 NADLER, David A. El Diseño de la Organización Como arma competitiva: El poder de la Arquitectura Organizacional. OXFORD University Press. Oxford, México. Página 45.

9 Definición de Proceso. Definición ABC: Una Guía única en la red. [Publicación en línea]. <<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>> Citado el 26 de Octubre de 2008.

10 VILLARROEL, Patricio M. Manual de Procesos Y Procedimientos: Guía Básica. Blog de Tecnología Social. [En línea] <<http://ticss.bligoo.com>> [Citado el 13 de Mayo de 2009]. Consultado en Noviembre de 2010.

- - *Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.*
 - *Cumple una función y es dinámico en el tiempo.*
 - *Su finalidad o consecución está determinada por su resultado*
 - *Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, el cual es análogo al comportamiento del ser humano.*
 - *Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes.*
- - a. **Sistemas:** Son estructuras formales que permiten la aplicación de tecnologías físicas o sociales que permiten el desempeño del trabajo.¹¹
- - b. **Mapa de Procesos:** Ofrece una visión general del sistema de gestión. En el se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.¹²
- - c. **Manual de Procesos**¹³: “Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

11 NADLER, David A. op. cit., Página 46

12 ESPINOSA, Sam. Gestión de Procesos: Mapa de Procesos. Página 2. 2008. SLIDESHARE: Present Yourself. [Portal en línea]. <<http://www.slideshare.net/>>

13 Universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de Administración. Bogotá D.C., Colombia. 30 de Junio de 2009. [Portal en línea] <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/>>

- **Características del Manual:**

-
- Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.
- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
-
- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización”.
-
-



- **Procedimientos¹⁴:** *Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras.*

- **Características de un Procedimiento:**
-

14 VILLARROEL, Patricio M. Op. cit. Definición de Procedimientos.

- *Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad*
- *Las secuencia de las tareas está normada y alineada a la estructura de la organización.*
- *Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.*
-
- a. **Flujograma:** también denominado **Diagrama de Flujo**, *consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.*
-
- **Características Flujograma:**
 -
 - **Sintético:** *debe quedar resumido en una hoja para que sea práctico (Aunque no es un condicionante)*
 - **Simbolizado:** *la simbología adecuada evita anotaciones excesivas.*
 -
 - **Da una forma visible:** *Nos permite observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.*¹⁵
 -
 -

▪ **Tabla 4. Simbología del Flujograma**¹⁶

▪ SÍMBOLO	▪ NOMBRE	▪ DESCRIPCIÓN
▪ 	▪ CONECTOR	▪ Se nombra un proceso independiente que en algún momento se relaciona con el proceso original.
▪ 	▪ TERMINADO R	▪ En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar resultados en el final del mismo

¹⁵ Flujograma: Presentación Transcript. SLIDESHARE: Present Yourself. 2006. Página 2. [Presentación en línea]. <<http://www.slideshare.net/talquino/flujograma-92604>>. Consultado en Noviembre de 2010

¹⁶ QUERALTO VALLEJO, Ana María. Diagrama de Flujo. E-mail: aqueralto@investigalog.com [En línea] <<http://www.investigalog.com/>>. [Citado el 12 de Diciembre de 2009]

▪ ▪ ▪	▪ PROCESO	▪ Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero una sola salida.
▪ ▪	▪ DATOS	▪ Se sitúa en su interior la información necesaria para alimentar una actividad
▪ ▪ ▪	▪ DECISIÓN	▪ Indica puntos de Toma de Decisión: Sí, No, Abierto, Cerrado.
▪ ▪ ▪	▪ LÍNEA DE FLUJO	▪ Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
▪ ▪ ▪	▪ BASE DE DATOS	▪ Representa la información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.
▪ ▪ ▪	▪ ARCHIVO	▪ Representa al cierre de la documentación
▪ ▪ ▪	▪ MATERIAL	▪ Representa el material que circula en el proceso.
▪ ▪ ▪ ▪	▪ TRANSPORTE	▪ Representa un elemento de referencia a otro.
▪	▪ ACTIVIDAD DE CONTROL	▪ Parámetros de control de las actividades
▪	▪ CONECTOR DE PÁGINA	▪ Representa un enlace en un paso final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
▪	▪ PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	▪ Identifica las actividades pre-establecidas

▪ Fuente: Elaboración Propia

▪
▪
▪

3.2. MARCO REFERENCIAL DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

▪

- **Objeto Social:** El objeto social de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, es fomentar, patrocinar y organizar la práctica de los deportes en personas en situación de limitación visual utilizando el deporte y la recreación como la herramienta que ha permitido adelantar procesos de ayuda, integración y rehabilitación de las personas limitadas

visuales, dentro del ámbito territorial del Departamento e impulsar programas de interés público y social.

-
- **Usuarios:** Los usuarios de los servicios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, son hombres y mujeres en situación de limitación visual, sin límite de edad y de todos los estratos sociales.
-
- **Servicios y Planta de Personal:** La planta de personal está conformada por profesionales en el campo de la recreación y el deporte, para el caso de los preparadores físicos. También cuenta con el personal administrativo que corresponde a profesionales en áreas de derecho, legislación deportiva y administración. (**Tabla 5**)
-
- Sin embargo, el personal es limitado y existen falencias en las diferentes áreas debido a la poca participación de los usuarios de la Liga en estos procesos. De allí que el personal administrativo sea contratados por tiempo determinado como el caso de los entrenadores y preparadores físicos, de la misma forma el personal médico depende de cada usuario y no como un servicio propio de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

-
-
-

▪ **Tabla 5. Área Administrativa**

▪ Cargo
▪ Entrenador de Fútbol Sala
▪ Entrenador de Ajedrez
▪ Entrenador de Ciclismo
▪ Entrenador de Atletismo de Campo y de Pista
▪ Entrenador de Natación
▪ Auxiliar Contable

-
-
-
-
-
-

▪ Fuente: Liga de Limitados Visuales del Cauca

▪ **Tabla 6. Servicios ofrecidos por la Liga de Limitados Visuales**

-

▪ Servicios

▪ Deporte Recreativo para Limitados Visuales
▪ Deporte Competitivo para Limitados Visuales
▪ Procesos de Rehabilitación a través del deporte

▪ Fuente: Liga de Limitados Visuales del Cauca

-
-

3.3. METODOLOGÍA

-

- La realización del Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Macroprocesos y Procedimientos para la Liga de Limitados Visuales del Cauca, involucra la investigación cualitativa y el uso de herramientas de análisis de las funciones y los procesos que se realizan al interior de la liga, para ello se contó con la participación de todos los miembros de la organización, tanto aquellos que ejercen un cargo en la organización como los nuevos usuarios, por la profundidad del conocimiento que ellos poseen y la experiencia adquirida durante los procesos de fomento del deporte y la recreación para limitados visuales.

-
-

▪ **Metodología para el Diseño y Mejoramiento de la Estructura Organizacional**

-

- El diagnóstico organizacional previo al proceso de diseño del Manual de Macro Procesos y Procedimientos para la Liga de Limitados Visuales del Cauca, permitió conocer la realidad de la organización y ajustar la estrategia adecuada que ayude al proceso de mejoramiento de la estructura organizacional, de esta forma se fortalece la interrelación de los procesos internos y externos de la organización.

-
-

▪ **Metodología para la Elaboración del Manual de Macro Procesos y Procedimientos**

-

- La metodología utilizada para la elaboración del Manual de Macro Procesos y Procedimientos se realizará a través de una serie de fases para el mejor desempeño y reconstrucción de los procesos que se identificaron durante la etapa del diagnóstico organizacional, además

su elaboración se complementa considerando el Sistema Nacional de Deporte donde especifican el deporte como universitario, competitivo, aficionado y profesional, de alto rendimiento y el deporte asociado, y dentro del orden municipal, departamental, nacional e internacional, además el Estatuto para las Ligas deportivas establecido por COLDEPORTES y la Ley Nacional del Deporte.

-
- **Fases para la elaboración del manual de procesos y procedimientos**
-

- La elaboración del Manual de Macro Procesos y Procedimientos para la Liga de Limitados Visuales del Cauca se elaboró considerando fases descritas a continuación (**Figura 6.**):¹⁷

- **Planeación:** La planeación permite establecer los lineamientos claves en los procesos y procedimientos que se van a describir, establecer cronogramas de recolección y análisis de información, organizar de mejor forma el trabajo que se va realizar para la construcción del Manual de Macro Procesos y Procedimientos.

- **Identificación de Macro-procesos: Levantamiento y Documentación de Procedimientos:** Identificar los procedimientos corresponde al trabajo de recolección de información que poseen las personas en sus puestos de trabajo, levantar los procedimientos permite identificar el proceso actual y documentarlo implica realizar los flujogramas de cada procedimiento.

- **Análisis:** Se trata de detallar cada procedimiento para realizar el mejoramiento respectivo de cada uno, es una fase que se debe trabajar en equipo para hacerlo de la mejor forma.

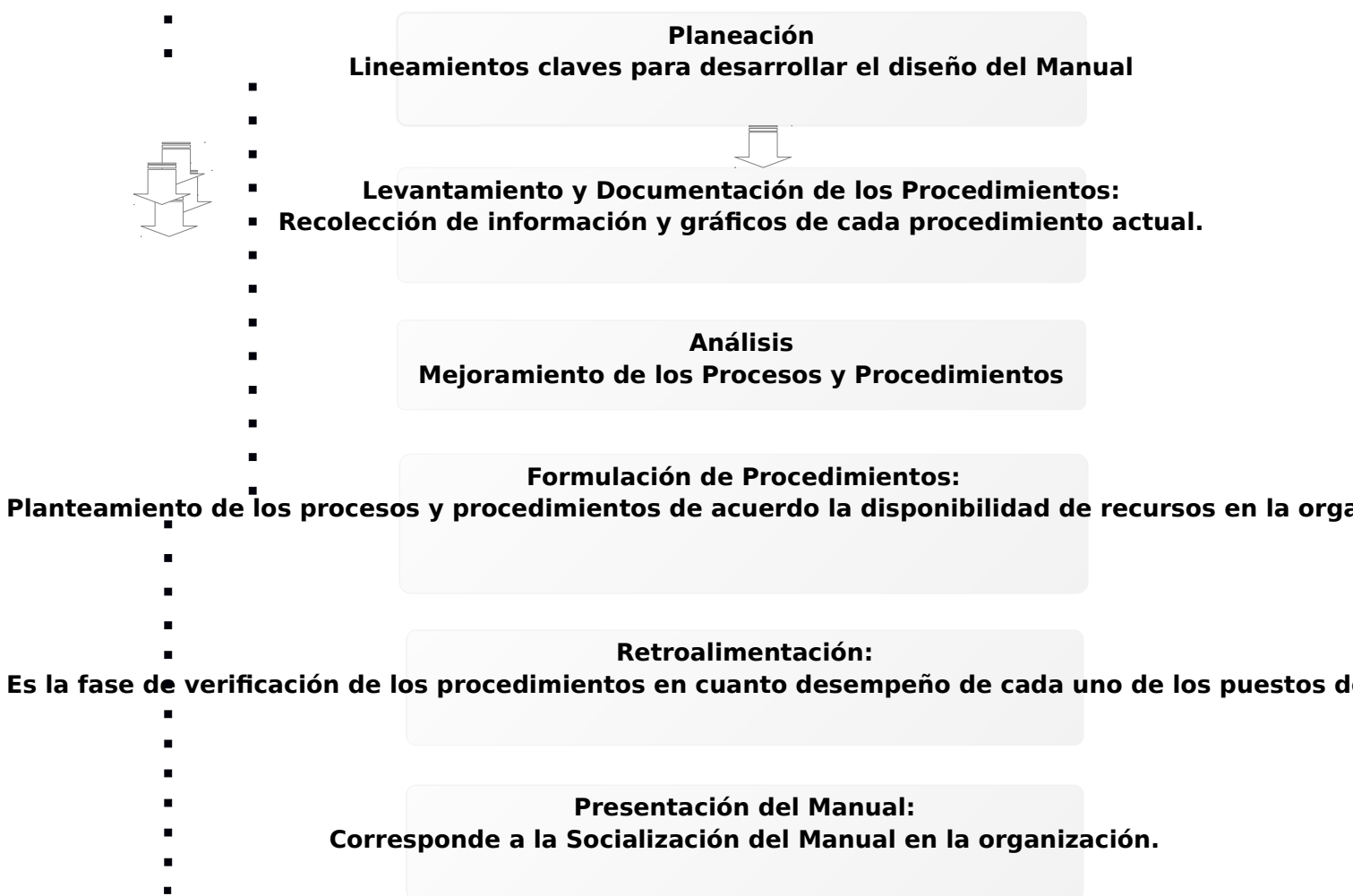
- **Formulación de Procedimientos:** Plantear los procesos para la realización de cada trabajo de acuerdo a los recursos actuales de la organización, con el fin de optimizar los recursos disponibles con los recursos necesarios para cada proceso.

17 Elaboración, Aprobación, Implantación y Mejoramiento Continuo de los Procedimientos. Áreas de la Empresa. Magíster Yenni Angélica Conde Cardona. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. 14 Agosto de 2007.

- **Retroalimentación:** Consiste en verificar los procesos y realizar las modificaciones pertinentes para su mejor desempeño en la organización.

- **Presentación del Manual:** Sustentación del Manual ante la Liga de Limitados Visuales del Cauca con el fin de dar a conocer el mejoramiento de los procesos y su ámbito de aplicación.

- **Figura 6. Fase para Elaborar el Manual de Macro Procesos y Procedimientos.**



- Fuente: Elaboración, Aprobación, Implantación y Mejoramiento Continuo de los Procedimientos. Áreas de la Empresa. Universidad del Cauca

-
-
-

3.4. DESARROLLO DEL TRABAJO

-

▪ Análisis del Entorno

-

- El Análisis del Entorno corresponde al Diagnóstico establecido en el primer Capítulo de este trabajo con la construcción del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) y que dio como resultado la especificación de los Macroprocesos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

-
-
-

▪ Diseño del Manual de Macroprocesos

-

▪ Clasificación y Mapa de Macroprocesos

-

- El desarrollo, clasificación y definición de los procesos en la organización se realizó en equipo con los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca permitiendo clasificar los procesos, de manera que se ajusten a las necesidades de esta organización, además del apoyo y colaboración de los asesores académico y empresarial, con la identificación de los procesos internos, detección de fallas o errores y la aplicación de acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento de los procesos en la liga.

-

- La definición de los procesos y procedimientos permitirán la creación del diseño organizacional para la liga, al tiempo que ayudará al mejoramiento de la prestación de servicios con los ajustes normativos pertinentes al fomento y práctica deportiva en Colombia.

-

▪ Definición de Macro-procesos

-

- La Liga de Limitados Visuales del Cauca es una organización conformada por Clubes deportivos como es el caso de Club Yubarta y Club Renacer, a través de su experiencia en el fomento del deporte y la recreación para personas en situación de limitación visual ha

consolidado procesos de desarrollo y conformado servicios que le permiten a la Liga direccionar los procesos hacia la rehabilitación de personas en situación de limitación visual utilizando el deporte como la herramienta ideal para tal fin, claro está que la liga alcanza a consolidar estos procesos con la ayuda de profesionales en áreas deportivas y otras que tienen que ver con la procesos de gestión.

▪

▪

▪ **MACRO-PROCESOS MISIONALES**

▪

- Son procesos que no están formalizados, y a pesar de ello se ajustan a las condiciones deportivas establecidas por la Ley Nacional del Deporte y al Artículo 7 del Decreto Ley 1228 donde se señala lo siguiente: *“...las ligas deportivas son organismos (...) para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del Departamento o del Distrito Capital, según sea el caso...”*, no obstante es necesario establecer los parámetros claves que permitan dar orden a cada disciplina deportiva y su adecuada realización, en beneficio de los limitados visuales pertenecientes a la liga. A continuación se especifica cada proceso y subproceso:

▪

▪ **Práctica deportiva:**

▪

- ❖ Subproceso para la práctica de Atletismo de campo y pista: permite el acondicionamiento físico y psicológico de los usuarios, además de la aplicación metodológica para la práctica recreativa y deportiva del mismo. (Comprende Carreras en 100 mts., 200 mts., 400 mts. , 800 mts. , 1000 mts.; además de actividades como lanzamiento de: martillo, bala, jabalina)
-
- ❖ Subprocesos para la práctica de Ajedrez adaptado: permite el acondicionamiento físico, teórico y psicológico de cada practicante, incluye la aplicación metodológica para la práctica recreativa y deportiva. (Se debe aclarar que el Ajedrez es adaptado para los Limitados Visuales).
-
- ❖ Subprocesos para la práctica de Natación: permite el acondicionamiento físico y psicológico de los usuarios, además de

la aplicación metodológica para la práctica recreativa y deportiva del mismo.

-
- ❖ Subproceso para la práctica de Ciclismo Tándem: permite el acondicionamiento físico, psicológico y social de cada practicante de esta disciplina, además del ámbito de aplicación como práctica recreativa y/o deportiva.
-
- ❖ Subproceso para la práctica de Fútbol Sala: permite generar el ambiente propicio que permita a cada usuario practicar la disciplina deportiva, el acondicionamiento físico y psicológico de los usuarios, la implementación del programa de rehabilitación funcional para limitados visuales y el desarrollo recreativo o deportivo.

▪

▪

▪ **MACRO-PROCESOS DE APOYO**

▪

- Los cuales se deben formalizar para mejorar el desempeño de la liga. Son importantes porque con estos se permite la toma de decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la Liga de Limitados Visuales del Cauca:

▪

▪

▪

▪

▪ **Gestión Contable y Financiera:**

▪

- ❖ Subproceso tributario: comprende la realización del pago de impuestos de retención en la fuente y declaración de renta. Para el caso de la liga únicamente la Declaración de renta.

▪

- ❖ Subproceso de manejo contable y financiero: Hace referencia al manejo de los libros contables de los ingresos y egresos generados, así como el control de los fondos de la liga. Asimismo, la elaboración, revisión y presentación de balances y estados de resultados ante el Órgano Administrativo.

▪

▪ **Gestión Administrativa:**

-
- ❖ Subproceso de Gestión de Talento Humano: involucra la vinculación del talento humano capacitado para las actividades de entrenamiento o desarrollo de procesos de rehabilitación a través del deporte. Incluye la vinculación de Profesionales y la contratación de los mismos o con instituciones.
-
- ❖ Subproceso de Planeación: incluye el manejo, registro, archivo y ejecución de planes y programas correspondientes al año en curso.
-
- ❖ Subproceso de convenios Interinstitucionales: proceso que permite el contacto con instituciones deportivas, fundaciones, instituciones educativas y otras referentes a la Liga de Limitados Visuales.

■ **MACRO-PROCESOS ESTRATÉGICOS**

-
-
- Los procesos de gestión no se realizan de la mejor forma, debido a la falta de formalidad y delegación de funciones, lo que impide que procedimientos como la Planeación se ejecuten de manera eficiente, a continuación algunos subprocesos correspondientes a esta área:

■ **Gestión Estratégica:**

-
- ❖ Subproceso de Mejoramiento Continuo: Permite el análisis y evaluación de indicadores de gestión que ayuden a evidenciar los procesos organizacionales.
- ❖ Subproceso de Relaciones Públicas: Referente a participación, organización y ejecución de eventos deportivos y sociales acorde con los objetivos de la liga.
-
- ❖ Subproceso de Aprendizaje: permite la participación de los usuarios de la liga en capacitaciones, diplomados y seminarios, además de entrenamiento referente al desarrollo personal y profesional.

-
- **Gestión de Recursos:** Proceso de gestión de recursos financieros y técnicos.
-

- ❖ Subproceso de formulación de proyectos: por medio de los cuales se busca conseguir financiación para mejorar la prestación de los servicios y su cobertura.

-

- ❖ Subproceso de Marketing social: con la vinculación de instituciones como la Fundación Saldarriaga Concha se participa en eventos de carácter social, dando a conocer la organización a otras instituciones.

-

- **Nota:** Los procedimientos descritos son estrategias que utilizará la liga como herramientas de consecución de recursos físicos, humanos y financieros. No obstante según el Decreto 380 de 1995, en su Título II Capítulo I Artículo 29 ha establecido los medios de adquisición de recursos por parte de las ligas deportivas:

-

- *Las cuotas de afiliación y de sostenimiento determinados por la asamblea en su cuantía y forma de pago.*
- *Los auxilios, subsidios y donaciones que se le hagan.*
- *El producto de los servicios que prestan a sus afiliados o a terceros.*
- *El valor de las inscripciones a los campeonatos y otras participaciones.*
- *Los bienes muebles e inmuebles que adquieran para la prestación de sus servicios y su funcionamiento.*
- *Los rendimientos derivados de sus bienes o de otra actividad que desarrollen dentro de su objeto.*

-

-

3.4.1. Diseño del Mapa de Macroprocesos

-

- Corresponde a la mezcla de variables descrita en los Macroprocesos, el Cuadro de Mando Integral, sesiones de grupo y entrevistas realizadas a los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

Figura 7. Mapa de Macroprocesos

-

-

-

-

-

-

- **Figura 7. Mapa de Macroprocesos: Liga de Limitados Visuales del Cauca**

consideraron aspectos como: la Calidad, la generalidad e importancia, los procesos y funciones, su relación con el Medio Ambiente, y los que faltan por implementar como parte importante de la gestión y cumplimiento de objetivos organizacionales de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, se tuvo en cuenta para también el análisis del portafolio de servicios actual.

-
- **Levantamiento de la Información:** Fue necesario concertar los procesos y procedimientos actuales para encontrar aquellos que se ajusten a la realidad de la organización. **Tabla 7. Formato Levantamiento de Información para Descripción de Procedimientos.**

▪ **Tabla 7. Formato Levantamiento de Información para Descripción de Procedimientos**

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪	▪	▪	▪	▪

▪ Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Fase:** Corresponde al conjunto de actividades relacionadas que cumplen con el objetivo del proceso.
- ✓ **Responsable:** Se especifica la persona o equipo de trabajo que intervienen en la ejecución del procedimiento, midiendo su grado de responsabilidad en el mismo.
- ✓ **Descripción:** Se detalla cada uno de los pasos que se tienen que llevar a cabo para la realización del procedimiento, se tuvo en cuenta en esta columna el paso o pasos a seguir para el cumplimiento de las actividades y realización posterior del procedimiento.
- ✓ **Herramientas:** Se tienen en cuenta los elementos e instrumentos utilizados para cumplir con cada actividad.
- ✓ **Documento de referencia:** Son los documentos necesarios para desarrollar las diferentes actividades y que son complementarios o en algunos procedimientos de obligatorio cumplimiento.
-
- **Análisis de la información:** con la información establecida se identifican las debilidades de cada proceso y procedimiento respectivo, además se proponen alternativas de mejoramiento que

permitan concretar procesos acordes a la normativa para las ligas deportivas y que ayuden al cumplimiento del objetivo organizacional.

-
- **Formulación de Procedimientos:** se refiere a la formalización de los procedimientos con las mejoras respectivas según cada proceso y área de la organización.
-
- **Pruebas y ajustes:** permite verificar la validez de cada procedimiento, comprobando su funcionalidad y validez, con el fin de dar mejoramiento continuo y establecer el mejor procedimiento y procesos para la organización.
-
- **Presentación del manual de Macro procesos y procedimientos ante la Junta Directiva:** presentación del Manual de Macro procesos y Procedimientos ante la Junta Directiva de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, cuyo fin es conocer las ventajas, fortalezas y dinámica de los procesos establecidos.

▪

▪

3.4.3. Procedimientos Misionales

▪

- En el establecimiento de los procedimientos misionales fue necesaria la intervención de la Junta Directiva de la Liga y aquellos usuarios que intervienen en las actividades de esta etapa. Aunque hay que mencionar que existen actividades que no son propias de la Liga pero son relevantes para el cumplimiento de los objetivos, tal es el caso de la participación en eventos deportivos regionales o nacionales y que permiten medir y consolidar los procesos deportivos.
-
- No se tiene en cuenta para la presente descripción de los procedimientos los tiempos y movimientos de cada actividad por la complejidad de las mismas. Las tablas de descripción de cada procedimiento misional con su flujograma se presentan a continuación:

▪

- **Figura 8. Macroprocesos Misionales**

▪

▪

▪

▪

▪

Fuente: Elaboración propia

▪ **Tabla 8. Formulación Procedimiento Práctica de Ajedrez**

- **Objetivo:** Fomentar para la Práctica de Ajedrez adaptado para Limitados Visuales
- **Alcance:** Usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Procesos deportivos
- **Dependencia:** Servicios
- **Procedimiento:** Práctica de Ajedrez

Fase	Responsable	Descripción	Herramientas	Documento referencia
Identificación de los usuarios	Liga de Limitados Visuales	1. Saludo de Bienvenida. 2. Explicación actividades de la Liga	Integración	
Valoración Médica	Médico General o Deportólogo	3. Anamnesis o Examen Médico. 4. Examen Psicológico.	Historia Clínica	Antecedentes
Registro de Datos	Secretaría	5. Registro Historia Clínica: 5.1. Datos del Usuario 5.2. Historial Médico: ▪ 5.2.1. Enfermedades 5.2.2. Antecedentes médicos y familiares 5.2.3. Exámenes médicos 5.2.4. Exámenes psicológicos 5.3. Diagnóstico 5.4. Observaciones	Formatos Historia Clínica. Hoja de Datos de cada usuario	Antecedentes e historial del usuario

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Diferencial y Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenador-a 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Condiciones físicas y emocionales. 7. Gustos o preferencias 8. Edad, Sexo y otras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de datos usuario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecedentes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa recreativo y práctica deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenador-a 	<ul style="list-style-type: none"> 9. Programa de evaluación del entorno. 10. Programa de capacitación 11. Enseñanza de las reglas del Ajedrez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de Programa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento de Ajedrez para limitados visuales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento y Control 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> 12. Cumplimiento de política de la liga y de la normatividad deportiva. 13. Establecimiento de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas/ Estatutos de la Liga

Fuente: Elaboración propia

▪ **Figura 9. Flujograma. Práctica de Ajedrez**

PRÁCTICA DE AJEDREZ

-

- Fuente: Elaboración propia

-

-

-

-

-

-

▪ **Tabla 9. Formulación Procedimiento Práctica de Natación**

- **Objetivo:** Fomentar la práctica de natación en la población limitada visual
- **Alcance:** Usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Procesos Deportivos
- **Dependencia:** Servicios
- **Procedimiento:** Práctica de Natación

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪ Identificación de los usuarios		1. Saludo de Bienvenida. 2. Explicación actividades de la Liga	▪ Integración	
▪ Valoración Médica	▪ Médico General o Deportólogo	3. Anamnesis o Examen Médico. 4. Examen Psicológico.	▪ Historia Clínica	▪ Antecedentes
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	5. Registro Historia Clínica: 5.1. Datos del Usuario 5.2. Historial Médico: 5.2.1. Enfermedades 5.2.2. Antecedentes médicos y familiares 5.2.3. Exámenes médicos 5.2.4. Exámenes psicológicos 5.3. Diagnóstico 5.4. Observaciones	▪ Formatos Historia Clínica. ▪ Hoja de Datos de cada usuario	▪ Antecedentes e historial del usuario
▪ Análisis Diferencial y Evaluación	▪ Entrenador-a	6. Condiciones físicas y emocionales. 7. Gustos o preferencias 8. Edad, Sexo y otras	▪ Hoja de datos usuario	▪ Antecedentes
▪ Programa recreativo y práctica deportiva	▪ Entrenador-a	9. Programa de evaluación del entorno. 10. Programa de capacitación 11. Enseñanza de las reglas de la Natación 12. Precauciones en la piscina	▪ Formato de Programa	▪ Reglas básicas de la Natación
▪ Seguimiento y Control	▪ Comité deportivo	13. Cumplimiento de política de la liga y de la normatividad deportiva.	▪ Entrevistas	▪ Políticas/ Estatutos de la Liga

		14. Establecimiento de indicadores.	▪ Indicadores	
--	--	-------------------------------------	---------------	--

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
-

-
-
-

▪ **Figura 10. Flujograma. Práctica de Natación**

-
-
-

PRÁCTICA DE NATACIÓN

-

- Fuente: Elaboración propia
-
-
-
-
-
-
-

▪ **Tabla 10. Formulación Procedimiento Práctica de Atletismo: Campo y Pista**

- **Objetivo:** Fomentar la práctica de Atletismo de Campo y Pista
- **Alcance:** Usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Procesos Deportivos
- **Dependencia:** Servicios
- **Procedimiento:** Práctica de Atletismo de Campo y Pista

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪ Identificación de los usuarios		1. Saludo de Bienvenida. 2. Explicación actividades de la Liga	▪ Integración	
▪ Valoración Médica	▪ Médico General o Deportólogo	3. Anamnesis o Examen Médico. 4. Examen Psicológico.	▪ Historia Clínica	▪ Antecedentes
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	5. Registro Historia Clínica: 5.1. Datos del Usuario 5.2. Historial Médico: 5.2.1. Enfermedades 5.2.2. Antecedentes médicos y familiares 5.2.3. Exámenes médicos 5.2.4. Exámenes psicológicos 5.3. Diagnóstico 5.4. Observaciones	▪ Formatos Historia Clínica. ▪ Hoja de Datos de cada usuario	▪ Antecedentes e historial del usuario
▪ Análisis Diferencial y Evaluación	▪ Entrenador-a	6. Condiciones físicas y emocionales. 7. Gustos o preferencias 8. Edad, Sexo y otras	▪ Hoja de datos usuario	▪ Antecedentes
▪ Programa recreativo y práctica deportiva	▪ Entrenador-a	9. Programa de evaluación del entorno. 10. Programa de capacitación 11. Enseñanza de las reglas del Atletismo 12. Calentamiento 13. Ejecución Programa	▪ Formato de Programa	▪ Reglamento De futbol para limitados visuales. ▪
▪ Seguimiento y Control	▪ Comité deportivo	14. Cumplimiento de política de la liga y de la normatividad	▪ Entrevistas	▪ Políticas/ Estatutos de la Liga

		deportiva. 15. Establecimiento de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Indicadores 	
--	--	---	--	--

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-

▪ **Figura 11. Flujograma. Práctica de Atletismo: Campo y Pista**

-
-
-

PRÁCTICA DE ATLETISMO: CAMPO Y PISTA

-

Fuente: Elaboración propia

-

-

-

-

-

- **Tabla 11. Formulación Procedimiento Práctica de Ciclismo Tándem**

-

- **Objetivo:** Fomentar la Práctica de Ciclismo Tándem
- **Alcance:** Usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Procesos deportivos
- **Dependencia:** Servicios.
- **Procedimiento:** Práctica de Ciclismo Tándem

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪ Identificación de los usuarios		1. Saludo de Bienvenida. 2. Explicación actividades de la Liga	▪ Integración	
▪ Valoración Médica	▪ Médico General o Deportólogo	3. Anamnesis o Examen Médico. 4. Examen Psicológico.	▪ Historia Clínica	▪ Antecedentes
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	5. Registro Historia Clínica: 5.1. Datos del Usuario 5.2. Historial Médico: 5.2.1. Enfermedades 5.2.2. Antecedentes médicos y familiares 5.2.3. Exámenes médicos 5.2.4. Exámenes psicológicos 5.3. Diagnóstico 5.4. Observaciones	▪ Formatos Historia Clínica. ▪ Hoja de Datos de cada usuario	▪ Antecedentes e historial del usuario
▪ Análisis Diferencial y Evaluación	▪ Entrenador-a	6. Condiciones físicas y emocionales. 7. Gustos o preferencias 8. Edad, Sexo y otras	▪ Hoja de datos usuario	▪ Antecedentes
▪ Programa recreativo y práctica deportiva	▪ Entrenador-a	9. Programa de evaluación del entorno. 10. Programa de capacitación 11. Enseñanza de las reglas del Ciclismo Tándem 12. Calentamiento 13. Ejecución	▪ Formato de Programa	▪ Reglamento De Ciclismo Tándem
▪ Seguimiento y Control	▪ Comité deportivo	14. Cumplimiento de política de la liga y de la normatividad deportiva. 15. Establecimiento de indicadores.	▪ Entrevistas ▪ Indicadores	▪ Políticas/ Estatutos de la Liga

- Fuente: Elaboración propia

-

-

-

-

-

-

- **Figura 12. Flujograma. Práctica de Ciclismo Tandem**

-

-

-

-

PRÁCTICA DE CICLISMO TÁNDEM

-

- Fuente: Elaboración propia

-

-

▪ **Tabla 12. Formulación Procedimiento Práctica de Futbol Sala**

- **Objetivo:** Fomentar la Práctica de Futbol Sala
- **Alcance:** Usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Procesos deportivos
- **Dependencia:** Servicios.
- **Procedimiento:** Práctica de Futbol Sala

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪ Identificación de los usuarios		1. Saludo de Bienvenida. 2. Explicación actividades de la Liga	▪ Integración	
▪ Valoración Médica	▪ Médico General o Deportólogo	3. Anamnesis o Examen Médico. 4. Examen Psicológico.	▪ Historia Clínica	▪ Antecedentes
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	5. Registro Historia Clínica: 5.1. Datos del Usuario 5.2. Historial Médico: 5.2.1. Enfermedades 5.2.2. Antecedentes médicos y familiares 5.2.3. Exámenes médicos 5.2.4. Exámenes psicológicos 5.3. Diagnóstico 5.4. Observaciones	▪ Formatos Historia Clínica. ▪ Hoja de Datos de cada usuario	▪ Antecedentes e historial del usuario
▪ Análisis Diferencial y Evaluación	▪ Entrenador-a	6. Condiciones físicas y emocionales. 7. Gustos o preferencias 8. Edad, Sexo y otras	▪ Hoja de datos usuario	▪ Antecedentes
▪ Programa recreativo y práctica deportiva	▪ Entrenador-a	9. Programa de evaluación del entorno. 10. Programa de capacitación 11. Enseñanza de las reglas del futbol Sala 12. Calentamiento 13. Ejecución de la Disciplina Deportiva	▪ Formato de Programa	▪ Reglamento De futbol para limitados visuales.
▪ Seguimiento y	▪ Comité deportiv	14. Cumplimiento de política de la liga y de	▪ Entrevistas	▪ Políticas/ Estatutos

Control	o	la normatividad deportiva. 15. Establecimiento de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Indicadores 	de la Liga
----------------	---	---	--	------------

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
-

-
-
-

▪ **Figura 13. Flujograma. Práctica de Fútbol Sala**

-
-
-
-

PRÁCTICA DE FÚTBOL SALA

-

- Fuente: Elaboración propia

-

-

-

- **Modelo de Rehabilitación desde la Perspectiva del Deporte y la Recreación¹⁸:**

- Es importante este procedimiento para cada práctica deportiva, porque el Modelo de Rehabilitación Visual desde la perspectiva del deporte y la recreación ofrece a cada usuario un servicio complementario que le permita realizar su rehabilitación de manera integral, además recuperar la confianza y generar un ambiente social importante para su recuperación. A continuación la descripción del mismo:

- Tabla 13. Modelo de rehabilitación visual desde la perspectiva del deporte y la recreación

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramientas	▪ Documento referencia
▪ Valoración Médica	▪ Médico General o Deportólogo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Anamnesis o Examen Médico. ▪ 2. Examen Psicológico. 	▪ Historia Clínica	▪ Antecedentes
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3. Registro Historia Clínica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.1. Datos del Usuario ▪ 3.2. Historial Médico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.2.1. Enfermedades ▪ 3.2.2. Antecedentes médicos y familiares ▪ 3.2.3. Exámenes médicos ▪ 3.2.4. Exámenes psicológicos ▪ 3.2.5. Diagnóstico ▪ 3.2.6. Observaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formatos Historia Clínica. ▪ Hoja de Datos de cada usuario 	▪ Antecedentes e historial del usuario
▪ Análisis Diferencial y Evaluación	▪ Entrenador-a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4. Condiciones físicas y emocionales ▪ 5. Gustos o preferencias 6. Edad, Sexo y otras 	▪ Hoja de datos usuario	▪ Antecedentes
▪ Programa recreativo y práctica deportiva	▪ Entrenador-a	<ul style="list-style-type: none"> 7. Construcción del Programa. 8. Metodología capacitación 9. Diseño Preliminar 10. Respuesta de los usuarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10.1. Si es positiva se continua ▪ 10.2. Si es negativo se 	▪ Formato de Programa	▪ Reglamento De fútbol para limitados visuales

18 GIRON BUSTOS, Miller Andrés. Modelo de Rehabilitación Visual desde la perspectiva del Deporte y la Recreación. Práctica Empresarial. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. 2009

		rediseña el programa		
		▪ 11. Verificación de objetivos		▪
▪ Seguimiento y Control	▪ Comité deportivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12. Control de Objetivos ▪ 13. Diagnóstico. ▪ 13.1. Positivo: Fortalecimiento. ▪ 13.2. Negativo: Variables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Indicadores 	▪ Políticas / Estatutos de la Liga
▪ Consolidar	▪ Comité Técnico	14. Establecimiento de Procesos de Rehabilitación	▪	▪
▪ Informe Final	▪ Entrenador	15. Informe de Resultados	▪	▪

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-

▪
▪

- **Figura 14. Modelo Rehabilitación visual desde la perspectiva del deporte y recreación**

•
•

•

-
- Fuente: Modelo de Rehabilitación desde la perspectiva del Deporte y la Recreación para la Liga de Limitados Visuales del Cauca. 2010
-
- **Nota:** *El Modelo de rehabilitación desde la perspectiva del deporte fue diseñado para ser adaptado en las disciplinas deportivas y recreativas de las personas en situación de limitación visual, sin embargo, es sujeto a cambios por parte de los profesionales quienes pueden identificar falencias o adaptar nuevas fases de implementación.*
-
-

3.4.4. Procedimientos de Apoyo

-
- Los Macroprocesos de Apoyo se definen para el establecimiento y consecución de recursos, existen debilidades en los subprocesos y procedimientos respectivos, por tal motivo se sugieren procedimientos que permitan el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos planteados por la liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
-
- **Descripción de Procedimientos de Apoyo**
-

- Se detallan en las tablas y los flujogramas los procedimientos de apoyo de la organización para el respectivo Macro-proceso. **Figura 15. Macroprocesos de Apoyo**

▪ **Figura 15. Macroprocesos de Apoyo**



▪ Fuente: Elaboración propia

▪ **Contaduría y Finanzas**

- Los procedimientos en este subproceso presentan debilidades por la falta de apoyo y conocimiento contable y financiero reglamentario, no se llevan libros de contabilidad pero se lleva un registro de los ingresos y egresos de la liga.

▪ **Tabla 14. Formulación del Procedimiento de Obligaciones Tributarias- Declaración de Renta.**

-
- **Objetivo:** Establecer los lineamientos requeridos para realizar la Declaración de Renta para el año fiscal respectivo.
- **Alcance:** Todas las actividades requeridas para la Declaración de Renta.
- **Área:** División administrativa.
- **Dependencia:** Tesorería.
- **Procedimiento:** Obligaciones Tributarias- Declaración de Renta
- **Nota aclaratoria:** La Liga de Limitados Visuales del Cauca son retenedores.
-

▪ Fase	▪ Respon sables	▪ Descripción	▪ Herra mient a	▪ Docum ento Refer encia
▪ Diligencia miento de formato para el pago de Declaraci ón de Renta	▪ Represe ntante Legal, Revisor Fiscal y Auxiliar contabl e	1. Con la información financiera anual a 31 de diciembre se registra el formulario digital de declaración de renta. 2. Se compra el formulario de Declaración de Renta. 3. Se diligencia el formulario físico de Declaración de Renta de acuerdo con los datos pre-establecidos.	▪ Format o digital y físico Declara ción de Renta.	▪ Registr o Único Tributar io (RUT)
▪ Pago por concepto de Declaraci ón de Renta	▪ Auxiliar Contabl e/ Tesorero	4. Se tiene en cuenta el monto a pagar y se desembolsa el dinero de los fondos que maneja la Liga. 5. Se realiza el respectivo pago en el banco el año posterior al causado. 6. Comprobante de egreso	▪ Compro bante de egreso	▪
▪ Registro en la Base de Datos de la Liga	▪ Auxiliar Contabl e/ Tesorero	7. Se registra la información del Comprobante de Egreso a los datos de los libros contables. 8. Se archiva el soporte de pago.	▪ Bases de Datos	▪

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-

▪
▪ **Figura 16: Flujograma. Pago de Obligaciones Tributarias -
Declaración de Renta**

▪
▪

**Pago de Obligaciones Tributarias- Declaración
de Renta**

▪
▪ Fuente: Elaboración propia

▪

▪

▪

▪

▪ **Tabla 15. Formulación del Procedimiento Pago de obligaciones tributarias - Retención en la fuente**

▪

- **Objetivo:** Establecer las fases necesarias para la realización del pago de Retención en la fuente causada en los meses correspondientes al período en curso.
- **Alcance:** Todas las actividades necesarias para el cobro y pago de retención en la fuente
- **Área:** División administrativa
- **Dependencia:** Tesorería
- **Procedimiento:** Pago de obligaciones tributarias - Retención en la fuente (Mensual)

▪

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramienta
▪ Diligencia miento del Formato de Retención en la Fuente	▪ Representante Legal, Revisor Fiscal, Tesorería, Auxiliar Contable	1. Se establece la información necesaria de los servicios mensuales de la liga. 2. Se calcula el porcentaje de retención respectivo(10% si no declara, 11% si se trata de servicio profesional) 3. Se llena el formato digital. 4. Se diligencia el formato físico de acuerdo a los datos del formato digital. 5. Se comprueba el formato y se firma por parte del representante legal.	▪ Formato digital y físico de pago por concepto de retención en la fuente;
▪ Pago de retención en la fuente mensual	▪ Tesorería; Auxiliar Contable	6. Se hace el retiro del dinero y realiza el respectivo pago en un banco autorizado, considerado el plazo estipulado (para la Liga corresponde los días 10 y 12 al mes siguiente al causado) 7. Se genera un recibo como comprobante.	▪ Recibo de pago y fotocopia
▪ Confirmación de transacción realizada	▪ Tesorería; Auxiliar Contable	8. Se ingresa la información a los libros contables de la liga. 9. Se archiva el comprobante de pago.	▪ Recibo de pago; Libros contables

▪ Fuente: Elaboración propia

▪

▪

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- **Figura 17. Flujograma Pago de obligaciones tributarias - Retención en la fuente**

**Pago de Obligaciones
Tributarias- Retención en la
Fuente**

-
- Fuente: Elaboración propia

-
-

-
-

- **Tabla 16. Formulación del Procedimiento de Manejo Contable y financiero**

-
- **Objetivo:** Establecer las fases requeridas para la realización del manejo contable y financiero de la organización.
- **Alcance:** Contabilización de Cuentas, Arqueo de caja presentación de informes financieros actualizados y con los requerimientos legales.
- **Área:** División administrativa
- **Dependencia:** Tesorería
- **Procedimiento:** Manejo Contable y Financiero

Fase	Responsable	Descripción	Herramienta	Documento Referencia
<ul style="list-style-type: none"> Información de Ingresos y Egresos por el período determinado por la administración 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Información de comprobantes de ingreso y egresos de actividades realizadas por la Liga y codificada según el Plan Único de Cuentas (PUC). Ingreso de información a los libros contables de la liga. Se archiva la información en las bases de datos de la liga. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobantes de Ingreso, Comprobantes de Egreso, Plan Único de Cuentas-PUC- Programa de Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Libros de Contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> Arqueo de Caja 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Con la información de Ingresos y Egresos se calcula el Saldo mensual. Se verifica el Saldo con el efectivo en caja de la Liga. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos y egresos mensuales; formato de arqueo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de Cálculo en Excel
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos aportados a la Liga 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Totalización de ingresos generados por aportes, ventas o servicios ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de Cálculo en Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Soportes de aportes económicos y físicos
<ul style="list-style-type: none"> Pago a profesionales que colaboran con la Liga 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de soportes de pago a profesionales Pago a profesionales y firma de soportes de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Talonario de comprobantes de pago; Soportes de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación
<ul style="list-style-type: none"> Pago de Otras actividades por concepto de salidas, viáticos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de soportes de pago por otros conceptos administrativos Pago de otros conceptos administrativos y firma de los soportes de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Talonario de comprobantes de pago; Soportes de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación
<ul style="list-style-type: none"> Registro información de los soportes 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 	<ol style="list-style-type: none"> Registro de la información generada en las bases de datos y en los libros contables Archivo de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Libros contables; Soporte de aportes y comprobantes de pago mensuales 	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none"> Se elabora el Estado de Resultados y Balance 	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería/ Revisor 	<ol style="list-style-type: none"> Para elaborar el Estado de Resultados y Balance General se recomienda un software especializado (Delta) y contar con el apoyo de un Auxiliar Contable. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobantes de ingreso y Egreso, Libros contables, Software: Programa 	<ul style="list-style-type: none"> Libros Contables

- Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-
-
-
-
-

- **Figura 18. Flujograma Procedimiento de Manejo Contable y Financiero**

-



-
-
-
-

▪

▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
- **Gestión Administrativa**
-
- La gestión administrativa a pesar de las limitaciones ha funcionado eficientemente, teniendo en cuenta que los recursos físicos y económicos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca son escasos, claro está la poca delegación de funciones vuelve más complejo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
-
- Los Procedimientos que pertenecen a este subproceso son variables e indefinidos, claro está que se definen aquellos procedimientos que son controlables y se pueden estandarizar con el fin de encontrar el mejoramiento en sus actividades de realización.
-
- **Tabla 17. Formulación del Procedimiento: Vinculación de Profesionales**
-
- **Objetivo:** Definir actividades y criterios adecuados para la vinculación de profesionales a la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
- **Alcance:** Selección y vinculación de personal en las diferentes áreas de la Organización.
- **Área:** División administrativa
- **Dependencia:** R.R.H.H.
- **Procedimiento:** Vinculación de Profesionales
-

▪ Fase	▪ Responsable	▪ Descripción	▪ Herramienta
▪ Identificación Cargo	▪ Órgano Administración	1. Se identifica el cargo	▪
▪ Definición de perfiles del cargo	▪ Órgano Administración/ Comisión Técnica	2. Se identifican los requerimientos del cargo 3. Se establecen necesidades, competencias y habilidades 4. Se identifica el nivel académico o profesión para el perfil del cargo.	▪ Funciones del cargo
▪ Comité de Evaluación	▪ Comisión Técnica/ Órgano Administración	5. El Comité Técnico evalúa y selecciona las condiciones requeridas de candidatos para ocupar el cargo respectivo en la Liga.	▪ Acta de Reunión
▪ Convocatoria	▪ Liga	6. Requisitos y horario de la convocatoria 7. Publicación Convocatoria	▪ Publicidad
▪ Recepción de hojas de	▪ Secretaria	8. Recepción hojas de vida de acuerdo al cronograma	▪ Hojas de Vida Candidato

Fase	Responsable	Descripción	Herramientas
vida			s
Pre-selección	Comisión Técnica/ Órgano de Administración	9. Verificación de requisitos mínimos. 10. Selección de Candidatos que cumplen con los requisitos 11. Se elabora y publica la lista de preseleccionados	Convocatoria formal, hojas de vida de los candidatos y lista preseleccionados
Entrevista a preseleccionados	Comisión Técnica/ Órgano de Administración	12. Diseño de Formato de entrevistas 13. Se entrevista a cada uno de los preseleccionados	Convocatoria formal, Formato de entrevista
Publicación de Resultados Finales	Comisión Técnica/ Órgano de Administración	14. Se selecciona el candidato(s) con mejores resultados durante el proceso 15. Se publican los resultados finales	Convocatoria formal, Formato de entrevista
Contratación del candidato	Comisión Técnica/ Órgano de Administración	16. Solicitud documentos requeridos para realizar el contrato 17. Recepción documentación completa, verificación y Firma del contrato	Contrato laboral y documentos requeridos
Inducción	Comisión Técnica/ Órgano de Administración	18. Presentación del nuevo empleado al personal de la organización 19. Se le indican las funciones a cumplir	Perfil de cargo y funciones

Fuente: Elaboración propia

▪
▪

▪ **Figura 19. Flujograma del Procedimiento: Vinculación de Profesionales**

▪
▪
▪
▪

Vinculación de

-

Fuente: Elaboración propia

-

-

-

-

-

-

-

-

- **Tabla 18: Formulación del Procedimiento de Convenios Interinstitucionales**

-

- **Objetivo:** Definir las fases para efectuar convenios con instituciones para la prestación de servicios
- **Alcance:** Todos los convenios con Instituciones de apoyo o que requieran los servicios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
- **Área:** División administrativa

- **Dependencia:** Administración.
- **Procedimiento:** Convenios Interinstitucionales
-

▪ Fase	▪ Responsables	▪ Descripción	▪ Herramienta
▪ Elaboración propuesta de servicios	▪ Órgano Administración/ Secretaria	1. Se identifican las posibles instituciones. 2. Se realiza una propuesta de trabajo y oferta de servicios.	▪ Propuesta de servicios
▪ Presentación de la propuesta	▪ Órgano Administración	3. Presentación de la propuesta en las instituciones	▪ Propuesta de servicios
▪ Evaluación y Correcciones de la Propuesta	▪ Vicepresidenta/ Secretaria	4. Evaluación de la Propuesta por parte de la Institución (o instituciones)/ Corrección y ajustes	▪ Propuesta de servicios
▪ Elaboración de Convenio	▪ Órgano Administración/ Secretaria	5. Se Transcribe el Documento formal del Convenio con los términos y condiciones establecidos previamente. 6. Se anexan los documentos necesarios para tal fin.	▪ Certificado de existencia y Representación Legal, RUT, Fotocopia Cédula del Representante Legal
▪ Revisión jurídica	▪ Órgano Administración	7. Se realiza la evaluación del Documento para correcciones y la firma final de cada representante 8. Si es necesario se tramita una póliza de seguros.	▪ Documento Formal del Convenio
▪ Registro de Datos	▪ Secretaria	9. Se archiva el Documento formal del Convenio y todos los documentos generados en este procedimiento.	▪ Documento Formal convenio y documentos adicionales

- Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-

▪

▪ **Figura 20: Flujograma Procedimiento Convenios Interinstitucionales**

Convenios
Interinstitucionales

▪ Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Procesos Estratégicos

- Los Procedimientos comprendidos en los procesos estratégicos, se presentan como parte de la propuesta de trabajo debido a las debilidades que presenta la Liga de Limitados Visuales del Cauca como parte de la carencia de su personal administrativo especializado en las áreas específicas de la liga para el cumplimiento de estos procesos.
- Los procedimientos que se presenten se adecuan y adaptan a los objetivos organizacionales de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, de la misma forma se establecen conforme los Estatutos de las Ligas deportivas y la Ley Nacional del Deporte.

▪ Figura 21. Macro-Procesos Estratégicos



-
- Fuente: Elaboración propia
-
-
-

3.4.5.1. Proceso de Gestión Estratégica

- El Proceso de Gestión Estratégica comprende la Planeación Estratégica y la aplicación de la Calidad con el fin de generar servicios conducentes al mejoramiento y alcance de los objetivos buscados por la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

Subproceso de Planeación Estratégica

- Implica la planeación y generación de proyectos, los cuales permiten organizar el organigrama de trabajo, las actividades de índole regional y nacional como la participación en Eventos deportivos, además permite establecer metas para la consecución de recursos y apoyo logístico a los deportistas y usuarios pertenecientes a la Liga.

▪ Tabla 19. Formulación del Procedimiento de Planeación

- **Objetivo:** Establecer planes y programas conducentes a los objetivos organizacionales.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Dependencia:** Todas las que apliquen para tal fin.
- **Procedimiento:** Planeación

▪ Fase	▪ Responsables	▪ Descripción	▪ Herramienta
▪ Evaluación	▪ Presidente/ Secretaría	1. Convocatoria de todo el personal de la liga 2. Recolección de información conducente a la creación de planes para implementar	▪
▪ Plan de acción y mejoramiento	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	3. Creación y análisis del plan de acción y mejoramiento para las actividades anuales. 4. Se determinan las necesidades de la liga	▪ Planes anteriores
▪ Elaboración del Plan de Acción	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	5. Definición de Objetivos, estrategias, metas y actividades del plan de acción del año en curso. 6. Se construyen proyectos que permitan la ejecución de las estrategias 7. Se evalúa la viabilidad financiera y logística de los proyectos	▪ Acta de convocatoria/ Plan de acción formal

		8. Se crea un cronograma que fije el curso del Plan 9. Se finaliza con el documento del Plan de Acción	
▪ Presentación del Plan de Acción	▪ Órgano Administración	10. Se presenta el plan de acción ante la junta directiva y Asamblea de la Liga 11. Se analiza y evalúa el plan para hacer los ajustes pertinentes.	▪ Plan de Acción
▪ Implementación	▪ Liga	12. Cada área realiza las funciones correspondientes de acuerdo al plan de acción.	▪ Plan de acción

▪ Fuente: Elaboración propia

▪

- **Figura 22: Flujograma del procedimiento de Planeación**

Planeación

- Fuente: Elaboración propia

- **Subproceso de Calidad**

- Es un subproceso que permite el control de la gestión y el mejoramiento continuo de todos los procesos presentes en la

organización. El monitoreo constante del cumplimiento de objetivos y estrategias permiten realizar mejorar la calidad.

▪
 ▪
 ▪ **Tabla 20. Formulación Procedimiento Monitoreo de Plan de Acción y aplicación indicadores**

- **Objetivo:** Controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de acción.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Órgano de Administración
- **Dependencia:** Comité de Evaluación
- **Procedimiento:** Monitoreo del Plan de Acción y aplicación de indicadores

Fase	Responsables	Descripción	Herramienta
Informe de Gestión	Presidente/ Vicepresidente/ Secretaria	1. Evaluación de las áreas y procesos aplicados en la liga durante un lapso determinado. 2. Se establecen las conclusiones y resultados. 3. Se establecen los puntos críticos de cada proceso. 4. Informe de gestión de acuerdo a los requerimientos y ajustes conforme con el plan de acción.	Formatos de evaluación de procesos
Socialización	Presidente	5. Se presenta el informe de gestión ante la asamblea.	Informe Final

▪ Fuente: Elaboración propia

▪
 ▪
 ▪ **Figura 23. Flujograma. Procedimiento Monitoreo de Plan de Acción y aplicación indicadores**

Monitoreo de Plan de Acción e

-
- Fuente: Elaboración propia

3.4.5.2. Proceso de Gestión de Recursos

-
- Es importante la aplicación de procedimientos de la Gestión de Recursos en la organización, el enfoque básico de los procesos y procedimientos en el establecimiento de lineamientos básicos para el manejo y control de los recursos obtenidos en la liga.
-
- **Subproceso de Formulación de Proyectos**
-
- La formulación de proyectos permite a la organización involucrarse con su entorno, a la vez que desarrolla procesos productivos que permitirán el crecimiento productivo y el apoyo financiero y logístico de otras instituciones con la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
- **Tabla 21. Formulación del Procedimiento de Formulación de proyectos**

- **Objetivo:** Desarrollar la Formulación de proyectos como herramienta para la consecución de recursos y el crecimiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca en su entorno.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Administración
- **Dependencia:** Administración
- **Procedimiento:** Formulación de proyectos
-

▪ Fase	▪ Responsables	▪ Descripción	▪ Herramienta
▪ Identificación de los problemas y necesidades	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	1. Se realiza el diagnóstico de los procesos y las actividades que permiten dar solución a los problemas identificados.	▪
▪ Perfil del proyecto	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	2. Se define la metodología de proyecto y se definen las pautas: objetivos, estrategias, presupuesto, alcance, viabilidad.	▪ Proyecto
▪ Evaluación de consecución de recursos	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	3. Se exploran las alternativas de financiamiento y las instituciones, además de los requerimientos mínimos para conseguir los recursos.	▪ Fuentes primarias y secundarias
▪ Formulación del proyecto	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	4. Se establecen las etapas para diseño del proyecto y cronogramas de trabajo. 5. Proyecto final	▪ Etapas del proyecto
▪ Presentación del proyecto	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	6. Se envía y presenta el proyecto a las instituciones requeridas.	▪
▪ Viabilidad del Proyecto	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	7. Se tienen en cuenta las consideraciones establecidas por la institución evaluadora del proyecto.	▪ Proyecto Final
▪ Ejecución del proyecto	▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca	8. Después de la aprobación se procede a realizar el proyecto.	▪

▪ Fuente: Elaboración propia

▪

- **Figura 24: Flujograma del procedimiento de Formulación de Proyectos**

Formulación de Proyectos

- Fuente: Elaboración propia

- **Subproceso de Marketing Social**

- El Marketing Social al interior de la organización permite dar a conocer a la comunidad los procesos y servicios que posee la Liga de Limitados Visuales del Cauca, para tal fin, este subproceso implica la creación de un Portafolio de Servicios donde se especifican los procesos que realiza la Liga como ente

deportivo pero también su participación en los procesos de rehabilitación visual. Para tal fin se han identificado los siguientes procedimientos:

▪ **Tabla 22. Formulación del Procedimiento Participación en Eventos**

- **Objetivo:** Promover la participación de la Liga de Limitados Visuales del Cauca en eventos de índole regional y nacional
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Área:** Órgano de Administración
- **Dependencia:** Dirección
- **Procedimiento:** Participación en eventos

Fase	Responsables	Descripción	Herramienta
Identificación	Dirección	1. Información completa de eventos.	Eventos
Análisis de Participación	Dirección/ Tesorería	2. Se establecen gastos de participación. 3. Se determinan los recursos disponibles y los recursos faltantes. 4. Se evalúa la viabilidad de participar.	
Trámites	Dirección	5. Se reúnen los requisitos necesarios. 6. Se tramita ante la entidad la inscripción de los participantes. 7. Recepción de recomendaciones y trámites	Formato de Inscripción/ Anexos a la Inscripción.
Conformación del equipo participante	Dirección/ Comité Técnico/ Comité de Disciplina	8. Los comités seleccionan los participantes: Cumplimiento de requisitos y normas. 9. Se selecciona el equipo participante en el evento. 10. Se prepara el portafolio de servicios y la información pertinente a la Liga de Limitados Visuales del Cauca. 11. Se coordinan las actividades y funciones de los participantes, y la logística del evento.	Plan y cronograma del evento
Participación en el evento	Equipo de trabajo	12. Se identifica el lugar del evento. 13. Se prepara el espacio físico de acuerdo al tipo de evento: Stands, lugar de los deportistas y de información. 14. Ejecución de las funciones. 15. Se crea bases de datos de personas interesadas en la liga.	Formatos de recolección de datos e información.
Resultados	Equipo Trabajo/ Comité Disciplina	16. Se identifican los pros y contra de la participación.	
Informe	Equipo trabajo asistir/	17. Se establecen conclusiones y resultados. 18. Se elabora el informe.	Informe

	Dirección		
▪ Correspondencia	▪ Presidente liga	19. Se redactan cartas de agradecimiento	▪ Informe final

- Fuente: Elaboración propia

- **Figura 25: Flujograma del Procedimiento Participación en Eventos**

Participación en

Fuente: Elaboración propia

▪ **Tabla 23. Procedimiento: Organización de Eventos Deportivos y Sociales**

- **Objetivo:** Organizar eventos de tipo deportivo y social.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca; Departamento del Cauca.
- **Área:** Dirección
- **Dependencia:** Mercadeo
- **Procedimiento:** Organización de eventos

Fase	Responsable	Descripción	Herramienta
Organización del Evento	Liga de Limitados Visuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se Recopilan las ideas para la realización de un evento 2. Se analizan las ideas y se establece el evento a organizar. 	Acta de reunión
Planeación	Liga de Limitados Visuales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se prepara el plan del evento, cronograma de actividades, costos, recursos disponibles, invitados, funciones y actividades. 	Plan
Ejecución del evento	Equipo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Se establecen las actividades planeada en las diferentes áreas del evento (mercadeo, administración, finanzas, logística, otras). 5. Se realiza un mapa de reconocimiento del lugar y distribución de las actividades. 6. Se prepara la logística. 7. Recepción de los invitados y explicación de las condiciones de participación 8. Se elabora la base de datos de los invitados 9. Se desarrollan las actividades del cronograma respectivo. 10. Se da inicio al evento y a la programación 11. Se cierra y clausura el evento. 	Base de datos
Resultados del Evento	Equipo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 12. Se establecen los resultados del evento: balance, ventajas, desventajas. 13. Se elabora un informe de resultados 	Informe del evento realizado

▪ Fuente: Elaboración propia

▪
▪
▪

- ▪ **Figura 26: Flujograma: Procedimiento Organización de Eventos Deportivos y Sociales**

Organización de Eventos Deportivos y

- ▪ Fuente: Elaboración propia

-
-
-

3.4.5.3. Proceso Académico y de Formación

- Al interior de la estrategia organizacional está la preparación de los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca en áreas de formación educativa y profesional, que van a permitir su desarrollo como profesionales y por tanto su inclusión laboral, a la vez que benefician los diferentes procesos presentes en la organización, son procesos importantes porque le dan la oportunidad a los limitados visuales a retornar al ámbito social.

▪ **Tabla 24. Procedimiento para la participación en Diplomados**

- **Objetivo:** Asistir a Diplomados de capacitación.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca; Departamento del Cauca.
- **Área:** Dirección
- **Dependencia:** Mercadeo
- **Procedimiento:** Participación en Diplomados

Fase	Responsable	Descripción	Herramientas
Identificación del Diplomado	Liga de Limitados Visuales	1. Instituciones que organizan el diplomado. 2. Programa y duración del Diplomado. 3. Condiciones y Requisitos.	Programas de Diplomado
Análisis de Diplomado	Órgano Administración	4. Se analizan las ventajas y desventajas. 5. Se estudian las posibilidades de realizar convenios con la institución organizadora.	Informe de análisis
Divulgación de la Información	Presidente/Secretaría	6. Se cita a asamblea de usuarios 7. Se informa acerca del diplomado y las opciones de participación 8. Se elabora una lista de participantes 8.1. Se prepara la documentación necesaria para participar	Documentos de participación
Preparación	Asistentes a Diplomado	9. Se conforman equipos de trabajo al interior del Diplomado. 10. Se recopilan información del diplomado y ventajas del mismo para cada usuario y para la liga.	Documentos de trabajo
Finalización	Asistentes a Diplomado	11. Participación en el cierre del Diplomado. 12. Información de recolección de certificados	Certificaciones

- Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-

Figura 27. Flujograma del Procedimiento: Participación en Diplomados

-
-
-

Participación en

-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Procedimiento para la participación en Seminarios

- **Objetivo:** Asistir a Seminarios de capacitación.
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca; Departamento del Cauca.
- **Área:** Dirección
- **Dependencia:** Mercadeo
- **Procedimiento:** Participación en Seminarios

Fase	Responsable	Descripción	Herramientas
Identificación Seminario	Liga de Limitados Visuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones que organizan el Seminario. ▪ Programa y duración del Seminario. ▪ Condiciones y Requisitos. 	Programas de Seminario
Análisis de Seminario	Órgano Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizan las ventajas y desventajas. ▪ Se estudian las posibilidades de realizar convenios con la institución organizadora. 	Informe de análisis
Divulgación de la Información	Presidente/Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cita a asamblea de usuarios ▪ Se informa acerca del Seminario y las opciones de participación ▪ Se elabora una lista de participantes ▪ Se prepara la documentación necesaria para participar 	Documentos de participación
Preparación	Asistentes al Seminario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se conforman equipos de trabajo ▪ Se recopilan información del Seminario y ventajas del mismo para cada usuario y para la liga. 	Documentos de trabajo
Finalización	Asistentes al Seminario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en el cierre del Seminario. ▪ Información de recolección de certificados ▪ Conclusiones. 	Certificaciones

Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Figura 28. Flujograma del Procedimiento para la participación en Seminarios

-
-
-



Fuente: Elaboración propia

▪ **Tabla 26. Procedimiento para la participación en Capacitación**

- **Objetivo:** Capacitar a los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca
- **Alcance:** Liga de Limitados Visuales del Cauca; Departamento del Cauca.
- **Área:** Dirección
- **Dependencia:** Mercadeo
- **Procedimiento:** Participación en procesos de Capacitación

Fase	Responsable	Descripción	Herramientas
Identificación Capacitación	Liga de Limitados Visuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones que organizan la capacitación. ▪ Programa y duración de la capacitación. ▪ Condiciones y Requisitos. 	Programas de capacitación
Análisis de Capacitación	Órgano Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizan las ventajas y desventajas. ▪ Se estudian las posibilidades de realizar convenios con la institución organizadora. 	Informe de análisis
Divulgación de la Información	Presidente/Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cita a asamblea de usuarios ▪ Se informa acerca de la capacitación y las opciones de participación ▪ Se elabora una lista de participantes ▪ Se prepara la documentación necesaria para participar 	Documentos de participación
Preparación	Asistentes a capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se conforman equipos de trabajo ▪ Se recopilan información de la capacitación y ventajas del mismo para cada usuario y para la liga. 	Documentos de trabajo
Finalización	Asistentes a Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en el cierre de la Capacitación. ▪ Información de recolección de certificados ▪ Conclusiones. 	Certificaciones

Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-
-
-
-

▪

-

▪ **Figura 29. Flujograma del Procedimiento: Participación en Capacitación**

-

-

-



-

-

Fuente: Elaboración propia

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

-
- La Liga de Limitados Visuales del Cauca es una organización que ha presentado debilidades y amenazas en sus procesos administrativos y áreas específicas de trabajo, a pesar de ser una organización deportiva con alta trayectoria y experiencia en el mercado, las falencias presentadas han permitido que la liga se limite en la prestación de servicios y no cumpla con los propósitos sociales como utilizar el deporte para realizar procesos de rehabilitación visual con los nuevos usuarios y en general, ayudar a aquellas personas que por razones económicas (u otras que se consideren) no pueden acceder a instituciones especializadas para tal fin.
-
- La deficiencia en el área administrativa por la falta de personal impide la delegación de funciones, la responsabilidad de las actividades, el poco crecimiento, y el incumplimiento de los objetivos organizacionales, razón por la cual era necesario realizar la reestructuración de sus procesos y procedimientos, además de la creación de una estructura organizacional que se ajuste a la actualidad de la liga pero que permita su crecimiento a la vez que mantiene la integralidad con la Ley Nacional del Deporte y los procesos de rehabilitación a la población limitada visual.
-
-

4.1. AJUSTE DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

-
- La plataforma estratégica de la Liga de Limitados Visuales del Cauca presenta ciertas características que en la práctica no son visibles o no se manejan como parte de los procesos y procedimientos realizados en ella, un ejemplo particular tiene que ver con el Comité de Disciplina cuya creación hace parte de la liga, pero que la totalidad de sus funciones en la práctica no es evidente.

-
- De tal forma se presenta el rediseño organizacional con base en la plataforma estratégica actual y realizando la respectiva corrección para el mejoramiento, siendo ésta fundamental para el cumplimiento de los servicios e impacto social de la organización. Además, su aplicación permitirá la mejor distribución de las funciones, la creación de áreas en la liga que permitirán desarrollar de mejor forma los servicios y proyectar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

-
-
- **Misión Actual**

- *Evidenciar, la rehabilitación de personas con limitación visual a través del deporte y la recreación, permitiendo desarrollar sus capacidades individuales para mejorar el desarrollo humano y la inserción en los contextos sociales.*

-
- **Misión: (Propuesta)**

- Fomentar la práctica deportiva y la recreación en personas con Limitación Visual, generando procesos de rehabilitación a través del deporte que permitan el desarrollo de habilidades y competencias de las personas en todos los contextos individuales y sociales en la región.

-
- **Visión: (actual)**

- *Ser una organización líder en la prestación de servicios de rehabilitación a través del deporte y la recreación, orientada a personas con limitaciones visuales y sus familias, que permitirá desarrollar sus potencialidades, y la inclusión en la sociedad, para el desarrollo de la región y el país.*

-
- **Visión: (propuesta)**
-
- Ser una organización líder en Servicios de rehabilitación visual a través del deporte y la recreación, promotora del desarrollo integral del limitado visual y su familia, fomento de su potencial e inclusión social, contribuyendo al desarrollo de la región y el país.
-
- **Objetivos Organizacionales Actuales:**
-
- Contribuir a la inserción e integración más completa en el mundo laboral.
- Generación de sus propias empresas para favorecer a beneficiarios y sus familias en generación de ingresos.
- Vincular a las familias en actividades educativas, laborales y culturales.
- Acceso permanente a las diferentes formaciones en la educación formal y no formal de sus beneficiarios.
- Creación de un centro integral para la rehabilitación – sede.
- Consolidarse en organización fortalecida en las diferentes áreas de gestión.
- Establecer contactos y convenios con organizaciones similares y otras instituciones en lo local, nacional e internacional.
-
- **Objetivos Organizacionales Propuestos:**
-
- Establecer contactos y convenios con organizaciones deportivas y otras en el ámbito regional, nacional e internacional.
- Fomentar la práctica deportiva en la población limitada visual de la región.
- Aplicar procesos de rehabilitación visual mediante el deporte y la recreación.
- Contribuir a la inclusión social del limitado visual.
-
- **Valores Organizacionales:**
-
- La propuesta de diseño organizacional conserva los valores institucionales establecidos en la Liga de Limitados visuales del Cauca, al considerar que son pertinentes con el objetivo organizacional de la misma:

- - **RESPECTO**
 - *El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo y hacia las demás personas. En la Liga somos reconocidos como una entidad que comprende al otro, que reconoce que todos somos iguales, que valora los intereses y necesidades de los demás.*
- - **TOLERANCIA**
 - *Obramos en la aceptación de todas las personas, situaciones, creencias nuestro fin último es rehabilitar a todas las personas con limitación visual sin ninguna distinción.*
- - **COMPAÑERISMO**
 - *Los compañeros son importantes en la vida. Con ellos Aprendo a salir de mí yo y a abrirme al mundo de los otros. Me entrenan para vivir la amistad; y a valerme por mí mismo.*
- - **RESPONSABILIDAD**
 - *Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos teniendo presente la importancia del deporte en la rehabilitación de todos los beneficiarios.*
- - **LIDERAZGO**
 - *Hacemos que las personas trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Que puedan tomar la iniciativa, gestionen, convoquen, promuevan, incentiven, motiven la rehabilitación para su inserción a la sociedad.*

4.2. Diseño y definición del Organigrama y funciones de cada cargo

- - *La estructura organizacional está conformada por los siguientes cargos: Presidente, vicepresidente, Secretaria, Revisor Fiscal, Tesorero, Vocal. (Cada explicación se complementa y contempla las recomendadas por COLDEPORTES en el Modelo de Estatuto de Ligas Deportivas Departamentales o de Distrito Capital¹⁹) y descrito en el Capítulo 1 de este proyecto:*

19 INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE. COLDEPORTES. [Portal en línea]. <<http://www.coldeportes.gov.co/>> 12 de Diciembre de 2009

- **DISEÑO DEL ORGANIGRAMA**

- **Organigrama Actual:**

- El Organigrama en la actualidad de la liga presenta la constitución del Órgano de Administración correspondiente a los Estatutos de las Ligas Deportivas (Decreto Ley 1228 de 1995) reglamentado por COLDEPORTES, se trata de un Organigrama que utiliza la Departamentalización por funciones de la Junta Directiva, donde se destaca la especialización de cada tarea de trabajo, debido a la variedad de funciones presentes en cada área establecida. **Figura 30. Organigrama actual de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.**

- **Figura 30. Organigrama Actual de la Liga de Limitados Visuales del Cauca**



Fuente: Liga de Limitados Visuales del Cauca

- No obstante, el organigrama actual de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, es limitado en cuanto el desarrollo de procesos administrativos y de apoyo logístico, limitando su ámbito de aplicación y desarrollo organizacional.

- Por tal motivo se propone la creación de un nuevo organigrama, donde prevalecen las funciones establecidas por la ley referentes a la Junta Directiva, pero se crean nuevos cargos o áreas que van a permitir a la organización ser más flexible y eficiente en los procesos

y por tanto se cumplan eficazmente con los planes y programas anuales establecidos.

-
-
- **Organigrama Propuesto:**
-
- Las condiciones de la mejor estructura organizativa conllevan el mejor manejo de sus áreas que dentro de una sinergia de relaciones permiten la consecución eficiente y eficaz de los objetivos y actividades propuestos para el cumplimiento de su Misión y Visión.
-
- Para la Liga de Limitados Visuales del Cauca se buscó el equilibrio en cada una de las características organizacionales: descentralización y centralización, complejidad y flexibilidad, estabilidad y cambio, roles y empoderamiento, deporte y recreación, entre otras, de tal forma que el Diseño Organizacional no perdiera la perspectiva del objetivo que la organización debe cumplir como liga deportiva pero que incluyera la innovación y trascendiera los procesos actuales, con el fin de encontrar un manejo administrativo adecuado que le permita a la liga crecer, desarrollarse e impactar a la región en especial a aquellas personas con limitación visual en cumplimiento de su misión y visión organizacional.
-
- Para el mejoramiento de los procesos al interior de la liga se plantea una nueva estructura organizacional considerando nuevas áreas o cargos que van a permitir:
 - ⊕ La Delegación de funciones, permitiendo mejorar la prestación de servicios.
 -
 - ⊕ La interrelación de los procesos de la liga, ayudando con los procesos de control y verificación de objetivos.
 -
 - ⊕ El compromiso y sentido de pertenencia de los usuarios de la liga, necesarios para crear un clima y cultura organizacional estable.
 -
 - ⊕ El cumplimiento del objetivo organizacional, propiciando el alto impacto social de la liga en la región.
 -

- ⊕ El Empowerment y cambio de roles.
 -
 - ⊕ Las áreas propuestas debajo de la línea del Presidente implican centralización de funciones y especialización, se controlan salarios y evita la duplicidad en el mando
 -
 - Es necesario en Cumplimiento del Decreto Ley 1228 de 1995 el mantenimiento de una Junta Directiva para la Liga, pero involucrando algunas áreas como son Coordinación Deportiva, Oficina de Proyectos, Almacén, Oficina de Servicio al Cliente, además de contar con un personal staff para la organización.
 -
 - La Coordinación Deportiva se encargará del Control y fiscalización de los Procesos Deportivos por parte de los clubes adscritos a la liga; la Oficina de Proyectos realizará los procesos de Gestión del Marketing Social y Formulación de Proyectos que sean generados por la Liga para la consecución de Recursos, el Área de Almacén controlará los insumos y equipos necesarios para la práctica deportiva y recreativa además de las donaciones de otros elementos necesarios para la rehabilitación visual; y el área de Servicio Social trabajará en conjunto el aspecto del Marketing Social y la promoción de los productos que la liga ofrezca a la población limitada visual y en general a la sociedad.
 -
 - El personal Staff, como el auxiliar contable permitirá el manejo adecuado de los libros contables y las declaraciones tributarias que por Ley debe presentar la organización; los médicos y entrenadores quienes garantizan el manejo adecuado de los procesos deportivos y la integridad de la persona.
 -
 - Claro está, que cada dependencia no es independiente sino complementarias entre sí, además las Comisiones: Juzgamiento, técnico y de Disciplina, participan en los diferentes procesos para un mejor control y fiscalización de los objetivos propuestos por la Liga de Limitados Visuales del Cauca y que tengan una real y activa participación.
 -
 -
 -
 -

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

▪ **Figura 31. Organigrama propuesto para la Liga de Limitados Visuales del Cauca**

-



-
- Fuente: Elaboración propia
-

-
-
-
-
- **Descripción y funciones de los cargos de los empleados de la empresa**

- Si bien los estatutos de la liga establecen las funciones del Órgano de Administración y Junta directiva conformado por el Presidente, el Vicepresidente, Secretaria, Tesorería, Revisor Fiscal, Vocal y los respectivos Comités: Disciplina, Técnico y Juzgamiento, se establecen la explicación de lo cargos propuestos y necesarios para los procesos de gestión de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

- La descripción de los cargos y sus funciones se elaboraron con base en la Plataforma del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-.

- **GERENTE, EQUIPO DEPORTIVO PROFESIONAL**

- **Descripción**

Planean, organizan, dirigen y controlan actividades de programas y servicios extensivos de recreación y deporte, particulares y del gobierno y de equipos profesionales. Están empleados por organizaciones deportivas estatales y privadas.

- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**

- *Desarrollar y manejar programas y servicios de recreación y deporte:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
- *Proveer asesoría técnica y profesional en materia de recreación y deporte:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
- *Preparar presupuesto y desarrollar políticas y procedimientos para implementar programas deportivos o recreativos:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*

- *Organizar y administrar la preparación, entrenamiento y otros programas asociados a un deporte en particular:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
 -
- *Manejar las operaciones de equipos deportivos profesionales:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
 -
- *Contratar entrenadores y deportistas profesionales:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
 -
- *Dirigir campañas para conseguir fondos o patrocinio de organizaciones del sector público o privado:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
 -
- *Desarrollar planes de gran alcance y negociar contratos:*
 - *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
 -
 -

▪ **ENTRENADORES Y PREPARADORES FÍSICOS:**

▪ **Descripción**

- *Preparan y entrenan deportistas, individualmente o en equipos, para participar en eventos competitivos; instruyen y dirigen personas o grupos en sesiones de acondicionamiento físico, prácticas deportivas o recreativas. Están empleados por organizaciones deportivas, equipos profesionales y aficionados, clubes, gimnasios y establecimientos similares.*
-

▪ **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**

- *Identificar fortalezas y debilidades de deportistas o equipos:*
 - *Norma: [Estructurar el plan de entrenamiento de acuerdo al tipo de deporte.](#)*
 - *Norma: [Formar técnica- táctica y estratégicamente al deportista según los principios las características de su disciplina deportiva.](#)*
 -
- *Planear, desarrollar e implementar sesiones de práctica y entrenamiento deportivos, recreacionales, atléticos o de acondicionamiento físico:*

- Norma: Controlar el proceso de entrenamiento deportivo de acuerdo al tipo de deporte
- Norma: Ejecutar el proceso de entrenamiento deportivo de acuerdo al tipo de deporte
- Norma: Planificar la preparación física del deportista para cumplir con las exigencias propias de su modalidad deportiva
-
- Fomentar y propiciar el desarrollo de las habilidades y destrezas físico atléticas:
 - Norma: Estructurar el plan de entrenamiento de acuerdo al tipo de deporte
 -
- Desarrollar, planear y coordinar programas competitivos:
 - Norma: Estructurar el plan de entrenamiento de acuerdo al tipo de deporte
 -
- Motivar y preparar deportistas o equipos para competir:
 - Norma: Organizar el proceso del entrenamiento deportivo de acuerdo al tipo de deporte
 -
- Formular estrategias, desarrollar planes de juego y dirigir deportistas y jugadores durante los eventos deportivos:
 - Norma: Ejecutar el proceso de entrenamiento deportivo de acuerdo al tipo de deporte
 -
- Analizar y evaluar la actuación físico atlética:
 - Norma: Controlar el proceso de entrenamiento deportivo de acuerdo al tipo de deporte
 -
- Identificar y reclutar deportistas promisorios para equipos deportivos profesionales:
 - Norma: Formar técnica- táctica y estratégicamente al deportista según los principios las características de su disciplina deportiva.
 -
- Conducir actividades terapéuticas, recreacionales o atléticas:
 - Norma: Formar técnica- táctica y estratégicamente al deportista según los principios las características de su disciplina deportiva.
 -

- *Monitorear actividades recreacionales o deportivas para garantizar seguridad o atender las emergencias en caso necesario:*
 - *Norma: [Formar técnica- táctica y estratégicamente al deportista según los principios las características de su disciplina deportiva.](#)*
-
- *Proveer información sobre hábitos convenientes para llevar un estilo de vida saludable:*
 - *Norma: [Planificar la preparación física del deportista para cumplir con las exigencias propias de su modalidad deportiva](#)*
-
- *Establecer programas de acondicionamiento físico de acuerdo a necesidades individuales:*
 - *Norma: [Planificar la preparación física del deportista para cumplir con las exigencias propias de su modalidad deportiva](#)*
-
- *Reportar valoraciones de reconocimiento y hacer recomendaciones:*
 - *Norma: [Formar técnica- táctica y estratégicamente al deportista según los principios las características de su disciplina deportiva.](#)*

- **SECRETARIA**

- **Descripción**

Realizan diversas funciones de apoyo administrativo a empleados, profesionales y directivos. Son empleados por el sector público y privado.

- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas:**

- *Transcribir correspondencia, informes e historias médicas, textos, facturas, minutas, escrituras y otros documentos legales, en español o en otros idiomas, utilizando computador, procesador de palabra o máquina de escribir:*
 - *Norma: [Producir los documentos que se originan de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente.](#)*

- *Recibir y registrar correspondencia y otro material, coordinar el flujo de información, internamente o con otros departamentos y organizaciones.*
 - *Norma: [Organizar La Documentación Teniendo En Cuenta Las Normas Legales Y De La Organización](#)*
 -
- *Revisar y corregir los documentos y correspondencia que sale de la oficina para garantizar el cumplimiento de los procedimientos legales y reglas gramaticales:*
 - *Norma: [Producir los documentos que se originan de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente.](#)*
 -
- *Programar y confirmar los compromisos y reuniones de los jefes.*
 - *Norma: [Organizar eventos que promuevan las relaciones empresariales, teniendo en cuenta el objeto social de la empresa.](#)*
 -
- *Organizar y mantener actualizado el archivo manual o computarizado.*
 - *Norma: [Organizar la documentación teniendo en cuenta las normas legales y de la organización](#)*
 -
- *Abrir y mantener en forma confidencial historias y registros médicos.*
 - *Norma: [Organizar la documentación teniendo en cuenta las normas legales y de la organización](#)*
 -
- *Organizar la agenda de los jefes.*
 - *Norma: [Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización.](#)*
 -
- *Preparar correspondencia de rutina.*
 - *Norma: [Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización](#)*
 -
- *Atender al público y responder llamadas telefónicas.*
 - *Norma: [Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización.](#)*
 -
- *Programar y confirmar citas médicas.*
 - *Norma: [Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización.](#)*
 -

- Tomar notas y apuntes, preparar actas e informes de las reuniones.
 - Norma: [Organizar la documentación teniendo en cuenta las normas legales y de la organización](#)
-
- Hacer registros contables, conciliaciones bancarias, facturas, cotizaciones, manejo de caja menor, liquidación de viáticos
 - Norma: [Apoyar el sistema de información contable en concordancia con la normatividad.](#)

- **ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

- **Descripción**

Coordinan e implementan procedimientos administrativos, establecen prioridades de trabajo y coordinan actividades de adquisición de servicios administrativos como espacio, suministros y servicios de seguridad. Están empleados por el sector público o privado.

- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**

- Coordinar y velar por procesos administrativos de la oficina, revisar, evaluar e implementar nuevos procedimientos.
 - Norma: [Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.](#)
-
- Establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y garantizar que los plazos y trámites se cumplan.
 - Norma: [Realizar negociación con los proveedores y clientes, según los objetivos y estrategias establecidas por la organización.](#)
-
- Planear y coordinar servicios para la oficina, como distribución de espacios, equipos, suministros, disposición de bienes, parqueaderos y servicios de mantenimiento y seguridad.
 - Norma: [Generar propuestas de mejoramiento del ambiente organizacional de acuerdo con la función de la unidad administrativa.](#)
-
- Participar en la elaboración del presupuesto operativo.
 - Norma: [Proyectar las necesidades y requerimientos según el proceso o unidades de negocio.](#)
-

- *Mantener archivos de control de presupuesto e inventario.*
- *Norma: [Controlar los inventarios según indicadores de rotación y métodos de manejo.](#)*
-
- *Recopilar información y preparar periódicamente informes y correspondencia.*
- *Norma: [Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa](#)*
-
- *Preparar agendas de trabajo.*
- *Norma: [Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa](#)*

- **AUXILIAR, CONTABLE Y FINANCIERO**

- **Descripción**

- *Calculan, preparan y procesan, facturas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, asientos contables, presupuestos y otros registros financieros, de acuerdo con los procedimientos establecidos. Están empleados por el sector público y privado.*

- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**

- *Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.*
- *Norma: [Contabilizar los recursos de operación, inversión y financiación de acuerdo con las normas y políticas organizacionales](#)*
-
- *Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.*
- *Norma: [Contabilizar los recursos de operación, inversión y financiación de acuerdo con las normas y políticas organizacionales](#)*
-
- *Elaborar comprobantes de ingreso, egreso y otros documentos contables.*

- Norma: Contabilizar los recursos de operación, inversión y financiación de acuerdo con las normas y políticas organizacionales
-
- Liquidar impuestos de retención en la fuente y aportes parafiscales.
- Norma: Preparar y presentar la información contable y financiera según normas legales y políticas organizacionales
-
- Calcular costo de materiales y otros desembolsos con base en cotizaciones y listas de precios.
- Norma: Contabilizar los recursos de operación, inversión y financiación de acuerdo con las normas y políticas organizacionales
-
- Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y atender solicitudes de clientes.
- Norma: Organizar la documentación teniendo en cuenta las normas legales y de la organización

-
-
- **FISIOTERAPEUTA**
-

- **Descripción**

Planean y llevan a cabo programas de tratamiento físico, diseñados individualmente para mantener, mejorar o restablecer el funcionamiento físico, aliviar dolores y prevenir disfunciones físicas en los pacientes. Están empleados por hospitales, clínicas, centros de rehabilitación o ejercen en forma privada.

-
- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**
-

- Valorar las facultades físicas de pacientes mediante pruebas de habilidad funcional.
- Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada
-
- Planear y dirigir programas de fisioterapia.
- Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada
-
- Implementar estos programas, los cuales incluyen ejercicios terapéuticos, manipulación, masajes, el uso de equipo electroterapéutico o mecánico y la hidroterapia.

- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Llevar registros clínicos y estadísticos y consultar con otros profesionales del cuidado de la salud.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Desarrollar e implementar programas de cuidado de la salud para pacientes y comunidades.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
-
- **MÉDICO, GENERAL**
-
- **Descripción**
- *Previenen, diagnostican y tratan enfermedades, trastornos físicos y lesiones de pacientes. Están empleados por clínicas, hospitales, centros médicos o pueden trabajar de forma independiente en consultorios privados.*
-
- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**
-
- *Examinar pacientes, ordenar exámenes de laboratorio y rayos X e interpretar sus resultados; consultar con otros médicos sobre el estado de salud del paciente.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Prescribir y administrar medicamentos y tratamientos.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Practicar y asistir cirugías de rutina.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Inocular y vacunar pacientes.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Atender pacientes antes y después del parto.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Aconsejar a pacientes sobre prevención y cuidados de la salud.*

- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Reportar a autoridades competentes nacimientos, muertes y enfermedades infecto-contagiosas.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Hacer seguimiento a los tratamientos y asistir a sus pacientes en el proceso de recuperación.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*

- **OFTALMÓLOGO**

- **Descripción**

- *Diagnostican y tratan enfermedades, trastornos físicos, psicológicos y psiquiátricos; estudian la naturaleza, causa y desarrollo de enfermedades humanas; practican intervenciones quirúrgicas. Están empleados por hospitales, clínicas, centros de atención médica o pueden trabajar de forma independiente en consultorios privados.*

- **Funciones y Normas de Competencia Asociadas**

- *Diagnosticar y tratar enfermedades, trastornos físicos o psiquiátricos.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Ordenar pruebas de laboratorio, rayos X y otros diagnósticos e interpretar sus resultados.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Prescribir medicamentos y tratamientos especializados y remitir pacientes a cirugía.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Actuar como asesor de otros médicos.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*
-
- *Realizar investigación médica.*
- *Norma: Sin Norma de Competencia Laboral Asociada*

-
-
-
-
-
-
-

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

-

- Las organizaciones poseen ventajas competitivas cuando agregan valor a sus productos, obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado y logrando establecerse como poseedoras de tangibles e intangibles necesarios para los clientes que hacen parte de su demanda.

-

- *“(...) En el caso del análisis (...) de productos, se desarrolla un proceso mediante el que la empresa trata de establecer qué papel puede desempeñar cada producto, y que tipo de recursos y cantidad de ellos van a necesitar en el futuro (...). Donelly, Berry y Thompson dicen que los resultados obtenidos permiten a los ejecutivos de la alta dirección ajustar sus decisiones y aportar el recurso conveniente a cada producto o línea de producto”.²⁰*

-

- De tal forma el portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca, como una organización deportiva que ofrece servicios a la población limitada visual de la región y procura su rehabilitación funcional e integral utilizando el deporte y la recreación como la herramienta fundamental, es vital realizar el diagnóstico actual de los servicios ofrecidos para reconocer el potencial de la liga, identificar aspectos normativos, y las variables que involucran el diseño del portafolio de servicios. El análisis del portafolio de servicios tendrá en cuenta los siguientes pasos:

-

▪ **Figura 32. Pasos para el Diseño del Portafolio de Servicios**

-
-
-



²⁰ ABASCAL ROJAS. Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. 4ª edición. ESIC Editorial. Madrid, España. 2004.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

▪ Fuente: Elaboración propia

-
- **DIAGNÓSTICO:** que hace referencia a la evaluación de los servicios actuales de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, implica la identificación de los servicios y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades.
-
- **RECORRIDO:** Hace referencia a los portafolios de servicios actuales para las ligas de limitados visuales de otras regiones del país y a nivel internacional.
-
- El recorrido ayudará a establecer lineamientos actuales para los limitados visuales, así como encontrar centros de apoyo para los servicios actuales de la liga que permita su fortalecimiento.
-
- **PORTAFOLIO:** Corresponde al diseño del portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
-

5.1. DIAGNÓSTICO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

-
- Como quedo propuesto en la primera parte de este trabajo, es necesario que la organización fortalezca sus procesos de gestión y de apoyo con el fin de poseer una oferta de servicios adecuada y que sea acorde con la realidad de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, también se requiere reconocer la importancia de la práctica deportiva hacia las personas en situación de limitación visual, para el caso de la rehabilitación en niños se refiere Pajón²¹:
-
- *“El niño vidente aprende mediante el juego a utilizar adecuadamente sus miembros; imita muchas veces las funciones de los mayores,*

21 PAJÓN MECLOY. E. Rehabilitación Médica: Rehabilitación del Ciego. Página 530

entrenándose así para su vida posterior; cultiva la imaginación, el sentido de la actividad en equipo mediante los juegos colectivos, aprende a respetar normas establecidas, etc. El niño ciego, en cambio, no puede alternar, salvo casos privilegiados, en los juegos de los niños que ven a causa de las limitaciones que le impone su defecto físico. Ello trae como consecuencia una resistencia a moverse, a jugar, a correr, con gran torpeza de movimientos, y en general, una inferioridad manifiesta en el terreno físico. De aquí que el juego y la educación física constituyan un objetivo de primordial importancia en la educación de los ciegos”.

-
- La gimnasia, la disciplina deportiva, la recreación, el juego, deben ser practicados por las personas en situación de limitación visual, porque les permite conseguir un completo desarrollo del cuerpo, agilidad, soltura en la movilidad, confianza, desarrollar el sentido de la orientación, comprensión rápida de diferentes situaciones.
-
- De tal forma, es importante para la propuesta del portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca considerar los servicios actuales, su ámbito de aplicación, su posicionamiento y las variables que determinan su real desempeño.
-
-
- **SERVICIOS ACTUALES DE LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA**
 -
 - En la actualidad la Liga de Limitados Visuales del Cauca posee unos lineamientos básicos de servicios enfocados en la práctica deportiva, a pesar de que existen productos que entregan a sus usuarios como parte de los procesos que realizan, las debilidades en el área administrativa (y en general en los procesos de gestión) han impedido el fortalecimiento del área de promoción de los servicios actuales de la liga.
 -
 - Los servicios que posee la Liga en la actualidad son los siguientes:
 -
 - a. **Disciplinas deportivas y recreativas:** las cuales son la razón de ser de la organización, no obstante, no todas están totalmente

consolidadas, bien por la falta de recursos para tal fin o la falta de escenarios para su desarrollo. Entre las disciplinas se encuentran:

- - Fútbol sala
 - Ajedrez adaptado
 - Atletismo de campo y pista
 - Ciclismo tándem
 - Natación

b. Procesos de capacitación: A través de los convenios realizados con otras instituciones como INDEPORTES CAUCA, la Fundación Saldarriaga Concha, y la Universidad del Cauca, la liga ha podido consolidar procesos de capacitación en diplomados y seminarios fortaleciendo el desarrollo profesional de los limitados visuales del Cauca adscritos a la liga.

- El actual diagnóstico considera importante reconocer los sectores involucrados en la prestación de los servicios y para tal fin los involucra en la siguiente matriz:

▪ **Figura 33. Identificación de factores**



-
-
-
-
- Fuente: Elaboración propia
-
- De esta forma, se identifican las diferentes áreas de promoción del Portafolio de Servicios y sus participantes.
-
- El análisis de los servicios permitió la identificación de variables que afectan los diferentes factores, este estudio involucra las matrices de Evaluación de Factores Externos y Evaluación de Factores Internos de la primera parte de esta propuesta:
-
- Hay limitaciones en cuanto recursos disponibles de la organización: Capital, Humano, sistemas de Información, activos.
- Las Actividades que se realizan son acordes a los estatutos y parámetros establecidos por la Ley Nacional del Deporte: Fomento de prácticas deportivas y recreativas.
- Organización: la liga se limita en los procesos de consecución de recursos, a pesar de que cuenta con el apoyo de INDEPORTES CAUCA, la Fundación Saldarriaga Concha, la Universidad del Cauca y COMFACAUCA.
- Portafolio de Servicios: No está definido un portafolio actual que permita al público conocer y acceder a los servicios que posee la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
- El entorno del mercado en la región y las dificultades que tiene la liga para alcanzar altos niveles de desempeño.
- Análisis del entorno. Estructura y canales de comunicación actuales con otras organizaciones.
- Otros Aspectos demográficos, políticos, legislativos, culturales, etc.

5.2. RECORRIDO POR ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARA LIMITADOS VISUALES

-
- Se analizarán algunas de las organizaciones para Limitados Visuales presentes en Colombia y otras destacadas a nivel Internacional como el caso de países como España, Argentina, Uruguay, y Estados Unidos.

-
-

5.2.1. COLOMBIA

-

- Cuenta con el ente rector en deporte como COLDEPORTES y adscrito a este se encuentra la Federación de Limitados Visuales FEDELIV del cual hace parte la Liga de Limitados Visuales del Cauca, la cual permite establecer un conjunto de deportes practicados mayormente en Colombia como son:

-

- Ajedrez
- Atletismo
- Ciclismo tándem
- Fútbol sala
- Judo
- Natación
- Tiro deportivo
- Goallball

▪

- Existen en Colombia 103 organizaciones que trabajan con personas en situación de limitación visual (no todas son deportivas) no tienen establecido un portafolio de servicios que permita identificar que actividades practican, no obstante se destacan los servicios del Centro de Rehabilitación para el Adulto Ciego –CRAC- y el Instituto Nacional para Ciegos:

-

-

-

- **Servicios CRAC²²**

-

- **Consultorio Jurídico:** es el conjunto de servicios de Asesoría Jurídica, académica y práctica de carácter social, prestados por la Universidad a la Comunidad de acuerdo con la reglamentación legal.

-

- **Proyecto Ágora (Aulas de Gestión Ocupacional América Latina):** en Colombia, a través del convenio realizado con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, el Instituto Nacional para Ciegos- INCI y la Fundación ONCE para América Latina-FOAL, con el objetivo de mejorar la empleabilidad y la productividad de la población de

22 CENTRO DE REHABILITACIÓN PARA EL ADULTO CIEGO. CRAC. [Portal en línea] <<http://www.cracolombia.org/services>>

personas ciegas o con baja visión, a través de la formación para el trabajo, la promoción y orientación laboral y el apoyo a iniciativas productivas.

▪

▪ **Otros servicios:**

▪

- *Rehabilitación Integral: Es el proceso que permite a la persona ciega retomar hasta donde sea posible las funciones afectadas, disminuir las dificultades para ejecutar las actividades habituales y evitar su marginación del grupo social de pertenencia.*
- *Rehabilitación Visual: La rehabilitación visual se brinda a niños, niñas, jóvenes y adultos que con su mejor corrección óptica no superan el nivel de agudeza visual de 20/60 y/o su campo visual se encuentra comprometido no siendo mayor a 10 grados.*
- *Apoyos Pedagógicos Especializados en Áreas Tiflológicas: Es un servicio que presta el CRAC a niños, niñas y jóvenes ciegos o de baja visión de cinco a catorce años integrados en el aula regular. Comprende las áreas de: Enseñanza del Braille, ábaco, escritura manuscrita, orientación y movilidad y senso-percepción, actividades básicas cotidianas, entrenamiento visual y psicología.*
- *Salud Visual: Tiene como propósito profundizar la trascendencia de los procesos de participación de la comunidad.*
- *Rehabilitación Integral con Participación Comunitaria: Tiene como propósito profundizar la trascendencia de los procesos de participación de la comunidad.*

▪

▪

▪

▪

▪

▪ **Servicios INCI²³:**

▪

- **Atención educativa:** *El Proyecto de Atención Educativa orienta sus acciones al fortalecimiento y promoción de condiciones para la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio público educativo a la población con limitación visual, mediante la formación, asesoría y seguimiento a las instituciones educativas y programas de atención a niños y niñas menores de 6 años*

23 INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS. INCI. [Portal en línea] <<http://www.inci.gov.co/>>

- **Formación:** El proyecto de Formación pretende incorporar y apropiar la temática de limitación visual en diferentes programas y niveles, contando con la participación activa de las instituciones pertinentes para lo cual se adelantarán acciones tales como el desarrollo de diplomados, electivas, foros y módulos que tienen como propósito divulgar conocimiento en torno a salud visual y limitación visual.
- **Inserción laboral:** Promover la inserción laboral de la población con limitación visual mediante procesos de formación para el trabajo, el desarrollo de acciones de promoción laboral y el apoyo a la creación o fortalecimiento de unidades productivas.
- **Tecnología:** En concordancia con su misión, el INCI incorpora tecnología de punta al servicio de las personas con limitación visual, con el objeto de facilitarles su acceso a la información para que se desempeñen de manera independiente y autónoma en actividades de orden laboral y académico. En ese sentido, el Instituto ha promovido la utilización de software y equipo especializado en entidades públicas y privadas como bibliotecas y centros de educación e información.
- **Investigación:** Para el INCI, es fundamental la generación de conocimientos en temas relacionados con la limitación visual, enfocándolos desde puntos de vista sociológicos, psicológicos, pedagógicos y tecnológicos entre otros. Ello bajo la perspectiva de incorporar dichos conocimientos, al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas ciegas y con baja visión y propiciar un cambio en el imaginario social en torno a la limitación visual.
- **Atención en salud:** Desarrollar estrategias para la promoción de la salud visual y la implementación de servicios de rehabilitación a la población ciega y con baja visión, de acuerdo con las condiciones de cada entidad territorial.

5.2.2. ESPAÑA:

- Aunque existen diferentes organizaciones en España que se refieren a los Limitados Visuales, es importante reconocer que para el presente estudio se tienen en cuenta los avances de la Federación Española de Deportes para Ciegos (FEDC) quienes en conjunto con la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) han permitido desarrollar procesos de consolidación en materia deportiva para las personas que presentan deficiencias en la visión y han hecho aportes importantes en materia de rehabilitación, procesos que se han venido

consolidando a través de la Institución bandera de España, como lo es la ONCE.

-
- A continuación destacamos el modelo ONCE de Servicios especializados, como uno de los más completos en la índole de trabajo con personas en situación de limitación visual, definiendo procesos como los siguientes:
 -
 - **Proceso de información/orientación inicial y acogida del nuevo afiliado.** Donde informan y orientan sobre los recursos y servicios de la ONCE y otras instituciones.
 - **Proceso de identificación de necesidades sociales específicas.** Donde obtienen la información de las características sociodemográficas de la persona con discapacidad visual y de sus necesidades sociales.
 - **Proceso de planificación individualizada de la atención.** Donde se Ajusta la propuesta inicial de servicios, y se atienden las necesidades prioritarias, objetivos e intereses del usuario.
 - **Proceso de prestación de servicios.** Se completa o modifica el plan individualizado de atención inicialmente definido, en función de su desarrollo. Requiere de la revisión periódica del plan, la evaluación final de los resultados alcanzados y de la satisfacción del usuario con el servicio recibido.

-
-
-

▪ **CATÁLOGO DE SERVICIOS Y PRESTACIONES²⁴**

-

▪ *Los servicios y prestaciones que la ONCE presta a sus afiliados se estructuran en cinco modalidades:*

-

▪ ***Servicios de atención personal:*** *Los servicios de atención personal proporcionan una respuesta individualizada y ajustada a las necesidades específicas derivadas de la ceguera o deficiencia visual, y que resultan imprescindibles para el desarrollo personal y social de la persona.*

-

²⁴ Modelo ONCE de Servicios Especializados para discapacidad visual. Organización de Ciegos Españoles- ONCE- [Documento en línea] <<http://www.once.es/new/servicios-especializados-en-discapacidad-visual/>>

- *Dentro de este tipo de servicios se encuentran los siguientes:*
- - *Apoyo psicosocial*
 - *Rehabilitación*
 - *Comunicación y acceso a la información: Tiflotecnología y Braille*
 - *Atención educativa*
 - *Apoyo al empleo*
 - *Ocio y tiempo libre*
 - *Apoyo al bienestar social básico*
-
- ***Prestaciones:*** *de tipo económico y materia:*
- ***Actividades colectivas:*** *Con este conjunto de actividades se pretende desarrollar las inquietudes de ocio, culturales, artísticas y deportivas de las personas con ceguera o deficiencia visual.*
- ***Recursos materiales:*** *Dentro de este apartado se contempla la investigación, desarrollo, producción y distribución entre los afiliados de diferentes productos, dispositivos y ayudas que les faciliten el acceso a la información escrita, a determinadas manifestaciones culturales o al entorno en general.*
- ***Programas complementarios:*** *Este conjunto de programas refuerzan la actuación de los anteriores servicios o prestaciones para determinados colectivos: afiliados con sordo-ceguera (programa de “Sordo-ceguera”); personas dependientes o mayores (programa de “Voluntariado”); información y orientación a sobre pronóstico familiar a los afiliados con patologías oculares hereditarias (“Servicio de asesoramiento genético”).*

5.2.3. ARGENTINA

-
-
-
- Argentina es uno de los países latinoamericanos que ha logrado consolidar los procesos de rehabilitación visual según datos de la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Ambliopes -FAICA-, la cual consolida 40 instituciones lideradas todas ellas por personas discapacitadas visuales, constituyéndose en cada ciudad y provincia argentina otras más, que están en proceso de legalización o aún no han podido alcanzarlo. Asimismo son varias las instituciones lideradas por la Asociación Argentina para el Estudio de la Recuperación del

Ciego y el Ambliope –ASAERCA- que constituyen en su base de datos organizaciones que trabajan con la discapacidad visual.

-
- Destacamos este país porque en el ámbito deportivo ha logrado constituir el deporte para limitados visuales como una herramienta indispensable de salud, inclusión social y rehabilitación, así a través de la Federación Argentina de Deportes para ciegos se hace un reconocimiento de los servicios y deportes más reconocidos para los limitados visuales de este país:
 -
 - Los deportes practicados por mayor cantidad de discapacitados visuales en la Argentina son:
 -
 - Fútbol sala, atletismo, torball, goalball, el judo, el ciclismo en tándem y la equitación.
 -
 - Los judokas, en el ámbito nacional, compiten en torneos convencionales, porque que estos son escasos y no es posible realizar torneos especiales. A nivel internacional, en cambio, ciegos y disminuidos visuales están en una única categoría.
 -
 - **El torball:** Se establece en Argentina a comienzos de la década del 90, y es uno de los deportes más populares para los limitados visuales. Se considera la actividad apropiada para comenzar la práctica deportiva para limitados visuales por que proporciona los beneficios que todo trabajo físico brinda y favorecen la rehabilitación de quienes están atravesando por ese proceso. No existe contacto directo con los jugadores y es una disciplina que puede ser practicada por las mujeres y personas mayores.
 -
 - *“El Torball es un juego de pelota, creado especialmente para las personas ciegas y con baja visión. En un encuentro de Torball intervienen dos equipos integrados por tres jugadores titulares cada uno, con un máximo de tres suplentes.*
 -
 - ⊕ *El campo de juego tiene una longitud de 16 m y un ancho de 7 m. Los arcos ocupan todo el ancho de la cancha y tienen un alto de 1,30 m. Delante de ellos se colocan tres alfombras, que constituyen el único elemento de orientación para los jugadores. Estas alfombras miden 2*

m de largo por 1 m de ancho. La pelota tiene cascabeles en su interior y debe ser lanzada con la mano.

- ⊕ *En la zona central del campo se encuentran tres cuerdas a 40 cm de altura, a una distancia de 2 m entre sí.*
- ⊕ *Los jugadores deben impulsar la pelota por debajo de estas cuerdas. Si toca o pasa por debajo de alguna de ellas, se cobra un penal, que se castiga con la salida de quien cometió la falta. Una vez que se ejecutó el penal, el jugador puede reingresar.*
- ⊕ *Cada jugador debe colocarse antifaces a prueba de luz con el fin de que, quienes poseen un resto visual, no puedan obtener una ventaja de tal situación.*
- ⊕ *La valla puede ser defendida estando parado, arrodillado o en cuclillas; no está permitido apoyar las manos en el piso, ni arrojarse antes de que la pelota salga de la mano del adversario.*
- ⊕ *Los partidos se dividen en dos tiempos de 5 mn netos cada uno. Es decir, que en cada ocasión en que se interrumpe el juego, el reloj debe ser detenido”.²⁵*

-
- **Goallbal:** Es inventado por el austríaco Hanz Lorenzen y el alemán Sepp Reindle, en el año de 1946 en un esfuerzo por contribuir a la rehabilitación de los veteranos de guerra ciegos.
-
- *“Se trata de un deporte de equipo: participan tres jugadores en cancha y puede haber un máximo de tres suplentes. Todos los jugadores deben usar gafas a prueba de luz para que, quienes poseen un resto visual, no puedan obtener ventajas de esa condición.*
-
- ** Las dimensiones del campo de juego son de 18m de largo por 9m de ancho. Las vallas ocupan todo el ancho del campo y tienen una altura de 1,30m.*
- ** El balón cuenta con cascabeles en su interior y pesa 1,250 g.*
- ** Los jugadores deben lanzar el balón con la mano, tratando de superar la defensa del equipo rival. Todos los jugadores pueden lanzar y defender su valla. Para orientarse, cuentan con flejes que están marcados en relieve, con los que se delimitan las diferentes zonas del campo.*

25 SUÁREZ, Oscar. ¿Qué es el torball?. Biblioteca Argentina para ciegos. [Contacto en línea]. oscar Suarez@yahoo.com. bac@bac.org.ar. Buenos Aires, Argentina.

- * Los partidos se dividen en dos tiempos de 10 minutos netos cada uno; es decir que cuando el juego se interrumpe, el reloj debe ser detenido.
- * La práctica de esta disciplina exige una buena condición física por parte de los jugadores, ya que se necesita de gran potencia para efectuar los lanzamientos (tengamos en cuenta el peso del Balón, 1,250g).
- Además, es necesario tener una muy buena orientación y movilidad dentro del campo de juego, ya que, a diferencia del torball, donde los jugadores pueden orientarse mediante tres alfombras, en el goalball sólo existen los flejes como único elemento con los que cuentan los jugadores para ubicarse dentro de la cancha".²⁶

▪

▪

5.2.4. URUGUAY

▪

▪

- El país de Uruguay cuenta con la Mutual Uruguaya de Deportistas Ciegos -MUDC-, la cual es una organización que trabaja en asocio con otras entidades que atienden a personas con discapacidad visual, con el fin de involucrarle al deporte, procesos de rehabilitación, de esta forma las personas limitadas visuales que buscan rehabilitarse pueden acceder también a la práctica deportiva mediante los contactos que la MUDC establece con las diferentes entidades, así el deporte para los limitados visuales en Uruguay se ha consolidado en diferentes disciplinas que se nombran a continuación:

▪

- Fútbol sala. Torball
- Judo Natación
- Fútbol Tenis de mesa.
- Atletismo: Disco, bala, jabalina, salto largo.

▪

- También se destaca en el país uruguayo la creación de la Unión Latinoamericana de Ciegos -ULAC- cuya función primordial es: *la coordinación con otras organizaciones internacionales para desarrollar programas de educación, rehabilitación, colocación laboral, prevención, equipamiento para escuelas, centros, asociaciones, defensa del ejercicio de los derechos humanos, etc.*

²⁶ SUÁREZ, Oscar. ¿Qué es el goalball?. Biblioteca Argentina para ciegos. [Contacto en línea]. oscar Suarez@yahoo.com. bac@bac.org.ar. Buenos Aires, Argentina.

*Edición en sistema braille, en caracteres visuales y en casete, de la revista América Latina y otras publicaciones formativas e informativas sobre la temática de la ceguera.*²⁷

-
- Es decir, que se destaca porque favorece la integración de la persona limitada visual, su familia y a la comunidad en América Latina.
-
-

5.2.5. ESTADOS UNIDOS

-
- En los Estados Unidos de acuerdo a la información proporcionada por la United States Association of Blind Athletes USABA (Asociación de Atletas Ciegos) existen las siguientes asociaciones deportivas para limitados visuales: Federación Nacional de Ciegos (National Federation of the Blind- NFB-), Fundación Americana para los Ciegos (American Foundation for the Blind -AFB-), Imprenta Americana para los Ciegos (American Print House for the Blind -APH-), las cuales están constituidas por otras instituciones entre las cuales destacamos:

-
- Arizona Association for Athletes who are Blind or Visually Impaired
- Association for Blind Athletes, Colorado (ABAC)
- Association for Blind Athletes of New Jersey (ABANJ)
- Blind Sports Organization (BSO) formerly Pennsylvania Association for Blind Athletes
- Florida Association of Blind Athletes
- Kentucky Association of Blind Athletes
- New York Association for Blind Athletes
- Northwest Association for Blind Athletes
- Tennessee Association of Blind Athletes
- United States Association of Blind Athletes, Missouri Chapter, Inc.
- Utah Foundation for the Blind & Visually Impaired
- West Coast Blind Sports Association

-
- Organizaciones que practican mayormente las siguientes disciplinas:

-
- Goalball.
- Judo
- Beep Baseball (Beisbol con sonido)

²⁷Unión Latinoamericana de Ciegos. ULAC. Montevideo, Uruguay. [Página Web del sitio y contacto]: <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~29601690/interedvisual/uruguay.htm>

- Yoga
- Lucha
- Campamentos de Verano
- Programas educativos
- Programas de Habilidades para la Vida Independiente (Independent Living Skill Programs)
- Programa de lector de mano, con tecnología Reader.
- La Audio prensa servicio.
- Los Centros de tecnología para ciegos.
-
- **VER ANEXO D. Organizaciones Nacionales e Internacionales que ofrecen Servicios a los Limitados Visuales**
-
-

5.3. PROPUESTA DE DISEÑO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

-
- A continuación se presenta la propuesta de portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca (**Anexo E. Propuesta de Portafolio de servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca**)
-

a. PRÁCTICAS DEPORTIVAS Y RECREATIVAS:

-
- Enseñanza de prácticas deportivas y recreativas adaptadas tales como:
-
- **Fútbol Sala:** siendo la disciplina más llamativa para los limitados visuales, tiene una serie de adaptaciones para la práctica deportiva y recreativa:
-
- ✓ Se juega con un balón dotado de sonidos a través de un par de cascabeles en su interior.
- ✓ El arquero no tiene limitación visual (vidente) y tiene limitada su maniobrabilidad a una pequeña zona dentro del área de penalti.
- ✓ Existe un guía detrás de la portería contraria que orienta a los jugadores.

- ✓ Es obligatorio que los jugadores expresen de forma clara y audible la palabra “*voy*” para evitar golpes y orientar al jugador rival.
-
- **Ajedrez Adaptado:** el deporte ciegos, está adaptado especialmente para las personas en situación de limitación visual así:
 -
 - ✓ El tablero cuadros negros ligeramente más altos que los blancos para que haya diferencia al tacto.
 - ✓ Las piezas negras llevan en la parte superior una protuberancia que las distingue de las blancas.
 - ✓ Cada casilla del tablero tiene un orificio en el centro, su fin es insertar las piezas para que el jugador toque las piezas sin derribarlas.
 - ✓ Cuando se juega la partida entre dos ajedrecistas ciegos se juegan en dos tableros, de modo que cada jugador cuando mueve las piezas no moleste al contrario.
 - ✓ Los relojes en esta disciplina deportiva disponen de un mecanismo de voz con auriculares para acceder al tiempo de juego.
 -
 - **Ciclismo Tándem:** la competencia es similar al ciclismo tradicional para personas videntes. Salvo que la modalidad de Tándem dispone dos adaptaciones muy claras:
 -
 - ✓ Una bicicleta de tándem, que es una bicicleta que puede ser usada por dos personas a la vez.
 - ✓ Se requiere de un piloto, el cual va en la parte delantera de la bicicleta tándem.
 -
 - **Atletismo (Campo y pista):** Es uno de los deportes más reconocidos por las personas con limitación visual. Su adaptación depende del tipo de práctica deportiva que se realice, algunas modificaciones involucran ajustes en las respectivas instalaciones y el modo de asistencia o guía a los competidores:
 -
 - ✓ Guías atleta en las pruebas de carreras.
 - ✓ Guías llamadores en las pruebas de saltos y lanzamiento.

- ✓ En las pruebas de saltos horizontales, desaparece la tabla de batida, sustituyéndose por una zona marcada con cal, donde se evidencia la última pisada del atleta antes del salto.
-
- **Natación:** Es una disciplina deportiva importante por las diversas actividades que pueden realizarse en un medio acuático, contribuyendo al proceso de rehabilitación, éstas son:
 - ✓ Educación física escolar en el medio acuático.
 - ✓ Trabajo lúdico y social para todas las edades.
 - ✓ El proceso de estimulación precoz para los bebés en el medio acuático.
 - ✓ La preparación, mantenimiento y recuperación física de las personas adultas.
-
- A nivel competitivo se destaca como:
 -
 - Su reglamentación depende de la Federación Internacional de Natación Amateur, la IBSA (International Blind Sports Association) e IPC (INTERNATIONAL Paralympic Committee), las cuales han adaptado reglas para que la práctica de la natación por parte de las personas limitadas visuales sea segura.
 -
 - Los deportistas compiten por categorías de acuerdo al grado de limitación visual que posean.
 -
 - Además de la participación en torneos de estas disciplinas a nivel local, regional, nacional e internacional.
 -
 - Cada proceso está adaptado para las condiciones físicas y emocionales de los participantes, involucrando procesos de rehabilitación funcional en cada disciplina, ayudando a los limitados visuales en estos procesos.
 -
-
- **b. PROCESOS DE ATENCIÓN EDUCATIVA**
 -
 - La atención educativa orienta sus acciones al mejoramiento, fortalecimiento, promoción y desarrollo de las condiciones necesarias para la preparación y formación educativa de los limitados visuales de la región.

- La utilización de programas adecuados para la atención de limitados visuales de acuerdo a su rango de edad, favoreciendo de esta forma su aprendizaje y desarrollando habilidades y destrezas necesarias.
-
- También se ofrece capacitación a las instituciones educativas referentes al establecimiento de condiciones básicas para el aprendizaje de los limitados visuales, incluyendo entornos de adaptabilidad, de materiales, de tecnologías y otros, que le permitan a las instituciones adecuar sus capacidades y recursos a la educación y formación de los limitados visuales.
-
- El proceso educativo incluye capacitación en áreas como:
 -
 - Legislación deportiva.
 - Formulación de proyectos
 - Secretariado ejecutivo
 - Manejo de software y otras aplicaciones necesarias para el mejoramiento de las habilidades profesionales de los usuarios de la liga.
-
- Toda esta dinámica es posible mediante el desarrollo de convenios con instituciones públicas y privadas como son: Fundación Saldarriaga Concha, Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, Caja de Compensación Familiar del Cauca -COMFACAUCA- y la Universidad del Cauca, entre otras organizaciones, que quieran vincularse al trabajo desarrollado en la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
- c. **ACOMPañAMIENTO A LOS USUARIOS:**
 -
 - La Liga de Limitados Visuales del Cauca a través de convenios con diferentes instituciones presenta:
 -
 - ⊕ **Asesoramiento Jurídico:** que consiste en los servicios Jurídicos de apoyo y acompañamiento para los usuarios, trabajo que se adelanta mediante convenio suscrito con el Consultorio Jurídico de la Universidad del Cauca.

- ⊕ **Apoyos académicos en áreas tiflológicas²⁸**: es importante para los limitados visuales el aprendizaje de la escritura en Braille y manuscrita, ábaco, la orientación y movilidad, re-entrenamiento de las actividades cotidianas y procesos de psicología.
- ⊕ **Salud**: permitiendo establecer acompañamiento a los usuarios para mejorar el sistema de salud de los mismos, garantizando de esta forma la adecuada atención.
- ⊕ **Proyecto Ágora (Aulas de Gestión Ocupacional América Latina)**: mediante la vinculación con el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, el Instituto Nacional para Ciegos -INCI-, y la Fundación ONCE para América Latina -FOAL-, cuyo objetivo es mejorar los procesos de asignación empleo y productividad para las personas limitadas visuales, con formación en áreas afines a sus competencias y habilidades, así como el apoyo en las actividades de emprendimiento. **Ver anexo F. Proyecto Ágora**
- ⊕ **Apoyo tecnológico**: apoyo con el manejo de software especial para los limitados visuales, a fin de que puedan acceder a la información de manera ágil y con la actualización adecuada, además que tengan un desempeño sobresaliente en las actividades de índole laboral y académico.

-
-
-

CAPITULO VI

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA²⁹

-
-

- 6.1. OBJETO. Desarrollar e implementar el plan de mejoramiento para diferentes problemas presentes en la Liga de Limitados Visuales

28 Tiflogía: del griego “*typhlós*” que significa ciego y “*logía*” estudio. Es utilizada en medicina y se refiere al estudio de la ceguera y de los medios para su curación. Tomado de TAPIA CONTARDO, Iván. Tiflogía. [blog en línea] <<http://tiflogia.blogspot.com/>>. 2011

29 El Plan de mejoramiento es: “*un elemento de control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo (...). Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macroprocesos o componentes corporativos debe operar la entidad (...) para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución, la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control (...) y con los diferentes grupos de interés*”. Tomado de: WALTEROS MOYA, Rosario. Elaboración de Plan de Mejoramiento Institucional. Gobernación del Quindío. 2008 Página 3

del Cauca, garantizando la satisfacción de los usuarios y la comunidad en general.

-
- 6.2. ALCANCE. Diseño, implementación y evaluación del plan de mejoramiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

-
- 6.3. **NORMATIVIDAD**

- - Constitución Política de Colombia
 - Ley 181 de 1995
 - Decreto 380 de 1995
 - Ley 115 de 1993
 - Ley 872 de 2003
 - Estatutos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

-
- 6.4. **METODOLOGÍA**

-
- 6.4.1. **Procedimiento:**

- - Considerando que la Liga de Limitados Visuales del Cauca es una institución de carácter social y especial, por cuanto fomenta el deporte en la población discapacitada visual, se procederá a revisar los procesos que presenten alternativas de mejoramiento y que conlleven estrategias e indicadores que permitan el cumplimiento del objetivo organizacional.
 - Con los lineamientos adecuados, y la sugerencia de los encargados de las diferentes áreas establecidos en Macroprocesos de Misionales, de Apoyo y de Gestión de la liga, se proceden a analizar aquellas actividades que son susceptibles de mejora y son vitales para el funcionamiento de la organización.
 - Se consideraran los principales problemas que son debilidades y amenazas para la organización, su impacto en la liga y la prioridad de cada uno de ellos. Posteriormente se iniciará la estructuración de

la política de mejoramiento y se considerarán las estrategias propuestas para superar las fallas encontradas.

6.4.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO

- A continuación se listan cada proceso con sus respectivos procedimientos susceptibles de mejorar:

▪ **Tabla 27. Procesos y procedimientos de evaluación.**

▪ MACROPROCESOS	▪ PROCESOS	▪ PROCEDIMIENTOS
▪ Misionales	▪ Procesos Deportivos	- Natación
▪ Apoyo	▪ Procesos para Gestión de Recursos	- Contaduría y Finanzas - Convenios
▪ Estratégicos	▪ Procesos gestión	- Marketing Social - Planeación estratégica
	▪ Procesos Académicos y de Formación	- Capacitación y formación

Fuente: Elaboración propia

6.5. CLASIFICACIÓN:

- La clasificación comprende los problemas, debilidades y necesidades prioritarios en el corto plazo, se debe aclarar que el Plan de Mejoramiento se puede aplicar en otras áreas o procesos que la Liga de Limitados Visuales del Cauca identifique en su funcionamiento.

6.5.1. Macro-proceso: Misional

-
- **Proceso:** Procesos Deportivos
- **Procedimiento:** Natación
-
- **Objetivo.** Fortalecer la práctica deportiva de la Natación para los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

▪ Debilidad	▪ Actividades	▪ Tareas	▪ Indicadores	▪ Fuente de verificación	▪ Responsable	▪ Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de formación en la práctica de la natación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en el área de natación para limitados visuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del programa de natación ▪ Pautas necesarias para la enseñanza de natación a personas con limitación visual ▪ Observación del material de la ONCE para la práctica de natación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas redactados de la formación en natación ▪ Entrenadores y asesores en el área 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento con programas ▪ Acciones de nombramiento para los profesores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escenarios deportivos. ▪ Entrenadores especialistas ▪ Psicólogos ▪ Computador. ▪ Salario de los profesionales o técnicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de escenarios deportivos para la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación en la planeación, la vinculación de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de condiciones básicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de aprobación de convenios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento formal de las condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

práctica de natación	entidades que ofrezcan el servicio de natación	para realizar convenios.	con otras instituciones	▪ Documento formal del convenio suscrito		
----------------------	--	--------------------------	-------------------------	--	--	--

-
-
- Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. Macro-proceso: Apoyo

-
- **Proceso:** Proceso para gestión de recursos
- **Procedimiento:** Manejo Contable y Financiero
-
- **Objetivo.** Fortalecer el área contable y financiera de la liga, mediante la formación humanística y la implementación de tecnología adecuada.
-

▪ Debilidad o Necesidad	▪ Actividades	▪ Tareas	▪ Indicadores	▪ Fuente de verificación	▪ Responsable	▪ Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo inadecuado de la información contable de la liga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en sistemas contables y financieros ▪ Asesoría externa de un auxiliar contable o contador ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de cursos o diplomados que permitan la formación en el área contable. ▪ Búsqueda de instituciones adecuadas para la capacitación en el área contable ▪ Reclutamiento de profesionales o técnicos en contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de programas de formación contable ▪ Listado de instituciones en la ciudad con los cursos de contabilidad ▪ Listado de profesionales y técnicos en contabili 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de información con las condiciones básicas para acceder a los cursos. ▪ ▪ ▪ ▪ Hojas de vida de los profesionales o técnicos ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente/ Tesorero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información documental ▪ Gastos operativos

			dad			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de libros y software adecuado para el manejo eficiente de la liga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consecución del software contable para la liga ▪ Conocimiento de los libros pertinentes para el área contable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del software adecuado para la contabilidad ▪ Compra de los libros necesarios para el manejo contable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paquete contable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CD o DVD del paquete contable ▪ Licencia del software ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo de la licencia está entre los \$ 100.000 y \$200.000

- Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Macro-proceso: Apoyo

-
- **Proceso:** Proceso para gestión de recursos
- **Procedimiento:** Convenios
-
- **Objetivo.** Establecer convenios con diferentes instituciones públicas o privadas para desarrollar las actividades de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-

▪ Debilidad o Necesidad	▪ Actividades	▪ Tareas	▪ Indicadores	▪ Fuente de verificación	▪ Responsable	▪ Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización de los convenios suscritos anteriormente con organizaciones como: ▪ - INDEPORTES - Fundación Saldarriaga Concha - Universidad del Cauca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar las condiciones de los convenios que se pretenden realizar y el apoyo que requiere la liga para tal fin. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redacción de las condiciones de los acuerdos para suscribir acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento formal de los convenios con las condiciones y apoyo requerido. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento del convenio con cada institución ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente/ Vicepresidente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar otros convenios con: - SENA - COMFACAUCA - Otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer los servicios requeridos para la Liga de Limitados Visuales del Cauca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de los servicios necesarios para la liga. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tres programas de formación debidamente redactados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento formal con los programas. ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente/ Vicepresidente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos

- Fuente: Elaboración propia.

6.5.4. Macro-proceso: Estratégico

-
- **Proceso:** Gestión
- **Procedimiento:** Marketing Social
-
- **Objetivo.** Establecer el área de Marketing social como estrategia de promoción de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-

▪ Debilidad o Necesidad	▪ Actividades	▪ Tareas	▪ Indicadores	▪ Fuente de verificación	▪ Responsable	▪ Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en eventos de índole social donde la liga pueda darse a conocer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento de la comunicación externa de la liga. ▪ Recolección de información de actividades para limitados visuales en la región y nacional ▪ Promoción de la liga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de datos de otras organizaciones y darse a conocer por medio del uso: Correos: postales y electrónicos; teléfono, vía web. ▪ Registrar en bases de datos la información recopilada de las organizaciones ▪ Entrega de folletos o tarjetas con información de la liga; afiches informativos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de instituciones establecidas para la participación en los eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos de la liga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaria/ Otros que quieran apoyar la recolección de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viáticos para viajes;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de eventos deportivos y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar en la planeación de la liga la realización de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de las actividades ▪ Diseño de los programas de cada actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de actividades diseñadas ▪ Número de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de cada actividad con todos los requisitos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liga de Limitados Visuales del Cauca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los que se establezcan en las actividades planteadas

	actividades.		<ul style="list-style-type: none"> actividades para desarrollar anualmente Programas 	<ul style="list-style-type: none"> para su desarrollo. Documento formal de cada programa 		
--	--------------	--	--	--	--	--

▪ Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Macro-proceso: Estratégico

-
- **Proceso:** Gestión
- **Procedimiento:** Planeación Estratégica
- **Objetivo.** Mejorar la planeación y formulación de proyectos tendientes a la consecución de recursos para la Liga.
-

▪ Debilidad o Necesidad	▪ Actividades	▪ Tareas	▪ Indicadores	▪ Fuente de verificación	▪ Responsable	▪ Recursos
<ul style="list-style-type: none"> La formulación de proyectos no se realiza de la forma adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en formulación de proyectos Formulación de proyectos de acuerdo a los lineamientos establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir asesores en el diseño de proyectos Escribir un proyecto de desarrollo que permita dar a conocer las pautas principales de un proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de Formulación de proyectos Reportes de los diferentes módulos 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la capacitación recibida. Grado de satisfacción de los usuarios que reciben la capacitación Nivel de aprendizaje del desarrollo del proyecto formulado. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado Oficina de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Costos de la capacitación Los cursos pueden tener costos superiores a los \$80.000
<ul style="list-style-type: none"> No existen procesos para ejecutar los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de formatos de evaluación de la viabilidad de los 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de evaluación de 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos escritos que posea la liga. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado oficina de 	<ul style="list-style-type: none"> Salario de un asesor

desarrollados en la liga	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento de los proyectos 	<p>proyectos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Consecución de asesores que demuestren la viabilidad del proyecto. Definición del alcance del proyecto establecido 	<p>proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los usuarios que asisten a la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad para la ejecución de los proyectos 	proyectos	
--------------------------	---	--	--	---	-----------	--

- Fuente: Elaboración propia

- Nota:** Los asesores profesionales o técnicos pueden ser estudiantes de práctica o pasantía de las diferentes instituciones con las cuales la Liga de Limitados Visuales del Cauca realiza algún convenio.

6.5.6. Macro-proceso: Estratégico

- **Proceso:** Académico y de Formación
 - **Procedimiento:** Formación y capacitación
 - **Objetivo.** Establecer lineamientos básicos para la formación de los usuarios de la Liga de Limitados Visuales del Cauca

Debilidad o Necesidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Participación en cursos referentes a la formación deportiva, profesional y educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el tipo de formación que se desea vincular a la liga. 	<ul style="list-style-type: none"> Listado de mínimo 10 áreas de formación necesarias para la usuarios de 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas redactadas de formación y competencias básicas que se 	<ul style="list-style-type: none"> Documento con áreas de formación Documento con programas 	<ul style="list-style-type: none"> Vicepresidencia 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos en las instituciones: los diplomados cuestan entre

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratificar el rango de edad para la preparación. ▪ Establecer los módulos u horas necesarias para la formación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la liga ▪ Programas de los módulos que se requieren y las condiciones básicas para participar en él. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pretenden desarrollar ▪ Programas redactados de cada módulo. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$700.000 y \$1.200.000 ▪ Otros son inferiores a los \$100.000
--	---	---	---	--	--	---

▪ Fuente: Elaboración propia

6.6. RIESGOS Y CONTROLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

-
- 6.6.1. **Riesgos:** Incumplimiento de las acciones de mejora propuestas y de los plazos establecidos en el plan de mejoramiento

-
- 6.6.2. **Puntos de control:** Programación, seguimiento y evaluación periódicos.

6.7. Documentos de Referencia del Plan de Mejoramiento

-
- 6.7.1. Manual de Procesos y Procedimientos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca

-
- 6.7.2. Estatutos de la Liga de Limitados Visuales del Cauca

-
- 6.7.3. Estatutos para las Ligas deportivas -COLDEPORTES-

-
- **Anexos del Plan de Mejoramiento:**

- **Anexo G.** Formato de Plan de Mejoramiento para la Liga de Limitados Visuales del Cauca

- **Anexo H.** Formato para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejoramiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.



-
-
-
-
-

7. CONCLUSIONES

- De acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados en la pasantía, surgen las siguientes conclusiones:
 -
 - Se cumplió con el objetivo general planteado, al Diseñar la Estructura Organizacional y la Oferta de Servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca, entregando como productos claves para el mejoramiento: El rediseño de la estructura organizacional, el Manual de Macroprocesos y Procedimientos, la propuesta del Portafolio de Servicios y se incluye un plan de mejoramiento para los procesos que requieren un mejor desempeño en su funcionamiento.
 -
 - Durante el diseño del Manual de Macroprocesos y Procedimientos se adelantó un reconocimiento organizacional, donde se logró comprender a fondo las funciones de la liga, reconocer aquellos procesos necesarios, identificar aquellos procedimientos que no hacen parte de la organización pero que se estaban utilizando, y se proponen nuevos procesos como parte de la mejora que pretende la organización para desarrollar y cumplir su objetivo organizacional.
 -
 - El cuadro de mando integral permitió identificar y medir los factores de éxito de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, verificando el cumplimiento del objetivo organizacional, las fallas en los diferentes procesos, y desarrollar estrategias conducentes a la corrección y mejoramiento de la totalidad de la organización.
 -
 - El recorrido por otras organizaciones que trabajan con personas en situación de limitación visual ayudó a identificar varios servicios que la liga puede aprovechar para mejorar su portafolio actual de servicios y también para vincularse por medio de convenios a otras instituciones.
 -
 - El Diagnóstico externo evidencia oportunidades que pueden desarrollarse pero que dependen en buena parte de la disposición, compromiso y trabajo continuo de los miembros de la liga; las

propias de la liga y garanticen la mejor y mayor movilidad para los limitados visuales durante la práctica deportiva y recreativa.

-
- Realizar estudios de factibilidad que permita identificar la demanda potencial de la Liga de Limitados Visuales del Cauca, con el propósito de fomentar la práctica del deporte y la recreación, y permitan a otros limitados visuales integrarse en el proceso de formación, desarrollo inclusión social.
-
- Seguir y establecer un Plan de Mejoramiento en cada proceso con el fin de mejorar cada aspecto del funcionamiento de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
-
-
-
-

BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL ROJAS. Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. 4ª edición. ESIC Editorial. Madrid, España. 2004.
-
- AGUADO CARRERO. FÉLIX MARÍA. Presentación: “CONTROL DE GESTIÓN: EL BALANCED SCORECARD”. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. 2008
-
- BUSTAMANTE GARCÍA, Everth. Legislación Deportiva Tomo I. Instituto Colombiano del Deporte -COLDEPORTES-. Oficina de Inspección, Vigilancia y Control. Editorial Kinesis. Armenia, Colombia. 2008. 278 páginas.
-
- Caja de Compensación Familiar del Cauca. COMFACAUCA. Biblioteca Rafael Maya. Asistencia a personas con Limitación Visual.
-
- Competitividad Regional. La Riqueza de las Regiones. Mimeo. Traducido por la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca, Cali, 1994.
-
- Congreso de la República. Diario Oficial No. 41.735 de 27 de febrero de 1995. Decreto 380 de 27 de febrero de 1995. Bogotá, Colombia.
-

- Congreso de la República de Colombia. Ley General de Educación: Ley 115 de 14 de Diciembre de 1993. Bogotá, Colombia.
-
- Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial No. 45.418, de 02 de Enero de 2004. Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público, y en otras entidades prestadoras de servicios. Ley 872 de 2003. Bogotá D.C., 30 de diciembre de 2003
-
- DAVENPORT, Thomas H. HARRIS, Jeanne G. Competing on Analytics. Profit Editorial. Alfa-Omega. Harvard Business School. Estados Unidos. 2009. 276 páginas.
-
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Francis Marion University. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá, Colombia. 355 páginas
-
- DE DIEGO ALONSO, Cristina; et al. Deporte y Discapacidad. Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud. Universidad de Zaragoza. Zaragoza- España. 21 páginas.
-
- DEL VAL PARDO, Isabel. Management Estratégico. ESI Editorial. Madrid, España. 2005. 176 páginas.
-
- Departamento Nacional de Planeación -DNP- Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010. "Estado Comunitario: Desarrollo para todos". Febrero de 2007. <http://www.eclac.org/>
-
- DIAZ ORTIZ. NANCY PIEDAD. Presentación en Clase: CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Programa Administración de Empresas: Gerencia Estratégica. Universidad del Cauca.
-
- Elaboración, Aprobación, Implantación y Mejoramiento Continuo de los Procedimientos. Áreas de la Empresa. Magíster Yenni Angélica Conde Cardona. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. 14 Agosto de 2007.
-
- El Proceso de Rehabilitación Visual: fases de asesoramiento, planificación, enseñanza y aprendizaje. Escuela de Óptica y Optometría. Asignatura: Rehabilitación Visual. 2001- 2002.
-

- FLORES ESTEVEZ, María Irene. Trabajo de Tesis para optar por el título de licenciado en Administración de Empresas: "Análisis de la Estructura Organizacional de una cadena de supermercados". Facultad de Ciencias económicas. Universidad Francisco Marroquín. 1999. 101 Páginas.
-
- GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. DONELLY, James H. Jr. KONOPASKI, Robert. ORGANIZACIONES: Comportamiento, estructura, procesos. MC GRAW HILL. Bogotá, Colombia. 2006. 602 Páginas.
-
- GIRON BUSTOS, Miller Andrés. Modelo de Rehabilitación Visual desde la perspectiva del Deporte y la Recreación. Práctica Empresarial. Programa de Administración de Empresas. Universidad del Cauca. 2009
-
- INDEPORTES CAUCA: Informe de Gestión 2009- 2010. Gobernación del Cauca. 27 páginas.
-
- KOSCIUK, Nicolás H. Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg. Argentina. 17 de Marzo de 2006. 66 Páginas.
-
- LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA. Calle 11ª No. 2E- 12 Barrio Fucha. Teléfono: (092) 8221964. livicauca@hotmail.com
-
- Los Clusters Y La Competencia. Volumen 2/ Gestión 1/ Enero- Febrero 1999, Colombia, Traducción De " The Dawn Of The E-Lance Economy", En Harvard Business
-
- NADLER, David A. El Diseño de la Organización Como arma competitiva: El poder de la Arquitectura Organizacional. OXFORD University Press. Oxford, México. Página 45.
-
- PAJÓN MECLOY. E. Rehabilitación Médica: Rehabilitación del Ciego. Página 530
-
- PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.
-

- Programa de Fortalecimiento Institucional. Herramienta de Consultoría Opcional para Organizaciones Sociales: Liga de Limitados Visuales del Cauca. Fundación Saldarriaga Concha.
-
- Red Nacional de Recreación. Documentos para consulta. Ley Nacional del Deporte: Ley 181 de 1995. Santafé de Bogotá D.C., Colombia. 18 de Enero de 1995.
-
- RENTERÍA, Carolina. Plan de Desarrollo para la Población Ciega y de baja visión 2006-2010. Atlántico, Colombia. 14 de Septiembre de 2010.
-
- SORIANO SORIANO, Claudia L. Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico. MAPCAL S.A. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. 90 páginas.
-
- WALTEROS MOYA, Rosario. Elaboración de Plan de Mejoramiento Institucional. Gobernación del Quindío. 2008. 7 páginas
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

BIBLIOGRAFÍA EN LÍNEA

-
- Censo Hispanoamericano de Recursos para Personas con Discapacidad Visual. Países de Argentina, Colombia, España y Uruguay. Consultado en la página web: <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~29601690/interedvisual/>
-
- Centro de Rehabilitación para el Adulto Ciego -CRAC- Bogotá, Colombia. <http://www.cracolombia.org/>
-

- Definición de Proceso. Definición ABC: Una Guía única en la red. Subido el 26 de Octubre de 2008. <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>
-
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA -DANE-: Registro Población con Limitación Visual. 2009. Consultado en: <http://www.dane.gov.co/>
-
- ESPINOSA, Sam. Gestión de Procesos: Mapa de Procesos. Página 2. 2008. SLIDESHARE: Present Yourself. <http://www.slideshare.net/>
-
- Flujograma: Presentación Transcript. Página web de SLIDESHARE: Present Yourself. 2006. <http://www.slideshare.net/talquino/flujograma-92604>
-
- Fundación Saldarriaga Concha. Apoyamos a los que ayudan. Página web de contacto. <http://www.saldarriagaconcha.org//>
-
- Gobernación del Cauca. Sitio oficial de la Gobernación del Cauca. Arriba el Cauca. <http://www.cauca.gov.co/>
-
- Historial de Judo para Ciegos y Deficientes Visuales. Valencia-España. Consultado en: <http://www.ibertalleres.com/guias/>
-
- Instituto Colombiano para el Deporte -COLDEPORTES- Consultado el 04 de Noviembre de 2009 en <http://www.coldeportes.gov.co/>
-
- Instituto Nacional para Ciegos -INCI- <http://www.inci.gov.co/>. Bogotá, Colombia.
-
- LÓPEZ VIÑEGIA, Alfonso. Balanced Scorecard. Lista Internacional Cuadro de Mando. Contacto en el E-mail: cuadrodemandosubscribe@yahoogroups.com. <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>
-
- MACIEL DE BALBINDER, Paula Mariana. Discapacidad Visual y Esquema Corporal. http://www.integrando.org.ar/investigando/dis_visual.htm
-

- Modelo ONCE de Servicios Especializados para discapacidad visual. Organización de Ciegos Españoles- ONCE- Documento de referencia en: <http://www.once.es/new/servicios-especializados-en-discapacidad-visual/>
-
- Organización Nacional de Ciegos Españoles- ONCE- <http://www.once.es//>
-
- PLAZA TRIANA, Agustín. Propuesta de un modelo para la promoción del talento deportivo a largo plazo en Colombia. Offer of a model for the promotion of the sports long-term talent in Colombia. Bogotá D.C. – Colombia. Consultado en: <http://www.reddeporte.com/ARTICULOS/0022/TALENTO>
-
- PICORNELL RODRÍGUEZ, José Manuel. Atletismo para ciegos. Sugerencias para su enseñanza. Consultado en: <http://www.juntadeandalucia.es/>
-
- QUERALTÓ VALLEJO, Ana María. Diagrama de Flujo. Creado el 12 de Diciembre de 2009. E-mail: aqueralto@investigalog.com <http://www.investigalog.com/>
-
- Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- <http://www.sena.edu.co/>
-
- SUÁREZ, Oscar. ¿Qué es el goalball?. Biblioteca Argentina para ciegos. oscarsuarez@yahoo.com. bac@bac.org.ar. Buenos Aires, Argentina.
-
- SUÁREZ, Oscar. ¿Qué es el torball?. Biblioteca Argentina para ciegos. oscarsuarez@yahoo.com. bac@bac.org.ar. Buenos Aires, Argentina.
-
- Universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de Administración. Bogotá D.C., Colombia. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/>
-

▪ CUNDINAMAR CA	▪ 18 4	▪ 633	▪ 49 3	▪ 560	▪ 994	▪ 1.7 27	▪ 4.695	▪ 9.2 86
▪ GUAINIA	▪ 0	▪ 3	▪ 3	▪ 5	▪ 8	▪ 24	▪ 33	▪ 76
▪ GUAVIARE	▪ 4	▪ 40	▪ 12	▪ 31	▪ 59	▪ 11 4	▪ 184	▪ 444
▪ HUILA	▪ 15 8	▪ 732	▪ 43 2	▪ 381	▪ 676	▪ 1.2 49	▪ 3.871	▪ 7.4 99
▪ LA GUAJIRA	▪ 68	▪ 177	▪ 15 4	▪ 196	▪ 396	▪ 73 4	▪ 1.257	▪ 2.9 82
▪ MAGDALENA	▪ 51	▪ 104	▪ 77	▪ 78	▪ 192	▪ 32 2	▪ 804	▪ 1.6 28
▪ META	▪ 23	▪ 88	▪ 67	▪ 70	▪ 152	▪ 28 6	▪ 705	▪ 1.3 91
▪ NARIÑO	▪ 32 1	▪ 1.20 7	▪ 79 5	▪ 914	▪ 1.71 3	▪ 3.2 49	▪ 7.595	▪ 15. 794
▪ NORTE DE SANTA	▪ 70	▪ 161	▪ 15 3	▪ 151	▪ 353	▪ 58 5	▪ 1.523	▪ 2.9 96
▪ PUTUMAYO	▪ 64	▪ 222	▪ 14 4	▪ 181	▪ 343	▪ 58 9	▪ 918	▪ 2.4 61
▪ QUINDIO	▪ 54	▪ 164	▪ 12 2	▪ 127	▪ 238	▪ 42 4	▪ 1.134	▪ 2.2 63
▪ RISARALDA	▪ 68	▪ 537	▪ 44 1	▪ 440	▪ 778	▪ 1.8 06	▪ 2.814	▪ 6.8 84
▪ SAN ANDRES	▪ 1	▪ 17	▪ 16	▪ 16	▪ 27	▪ 58	▪ 106	▪ 241
▪ SANTANDER	▪ 67	▪ 227	▪ 21 8	▪ 261	▪ 571	▪ 1.1 35	▪ 2.525	▪ 5.0 04
▪ SUCRE	▪ 10 9	▪ 318	▪ 28 3	▪ 292	▪ 628	▪ 1.3 23	▪ 3.278	▪ 6.2 31
▪ TOLIMA	▪ 21 8	▪ 678	▪ 47 7	▪ 487	▪ 958	▪ 2.0 58	▪ 6.949	▪ 11. 825
▪ VALLE	▪ 28 2	▪ 945	▪ 84 7	▪ 1.04 1	▪ 1.87 2	▪ 3.7 69	▪ 8.431	▪ 17. 187
▪ VAUPES	▪ 3	▪ 6	▪ 4	▪ 5	▪ 4	▪ 8	▪ 15	▪ 45
▪ VICHADA	▪ 2	▪ 8	▪ 6	▪ 9	▪ 4	▪ 23	▪ 35	▪ 87
▪ Total	▪ 4. 32 5	▪ 16. 013	▪ 11 .4 62	▪ 12. 761	▪ 24. 237	▪ 48 .3 28	▪ 113. 946	▪ 23 1.0 72

▪ Fuente: Registro DANE. Población con Limitación Visual. Marzo de 2009

▪ **Anexo B. Formato para recolección de la información**

▪ **Cuestionario para analizar puestos de trabajo presentes en la Liga de Limitados Visuales del Cauca³⁰**

▪ El presente cuestionario servirá para recopilar información de los participantes en la sesión de grupo.

▪ **I. Identificación del Puesto:**

- 1. Nombre del puesto: _____
- 2. Área: _____
- 3. Dependencia Directa: _____
- 4. Fecha de aplicación: _____

▪ **II. Identificación de la persona que responde el cuestionario:**

1. Nombre: _____
2. Cargo: _____
3. Servicio: _____

▪ **III. Descripción Sumaria del Puesto de trabajo:**

1. Las tareas del puesto están clasificadas principalmente como de carácter:

▪ Directivo	▪
▪ Profesional con personal a cargo	▪
▪ Profesional Asesor	▪
▪ Técnico	▪
▪ Administrativo con especialización	▪
▪ Administrativo contable	▪
▪ Administrativo secretarial	▪
▪ Auxiliar Administrativo	▪
▪ Otro	▪

30 El presente formato se basó en el diseñado por: GALINDEZ. Carlos M. Cuestionario para el análisis de un cargo. Los Recursos humanos. Página web del sitio: <http://www.losrecursoshumanos.com/>

2. Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto:

<p>▪ TAREA PRINCIPAL:</p> <p>▪</p>

3. ¿Cuáles son las responsabilidades de su rol dentro de la liga? ¿Qué peso relativo le asignaría?

▪ Responsabilidad	▪ Peso Relativo	
	▪ Prima ria	▪ Secun daria
▪ Responsabilidad sobre recursos físicos		
▪ Uso de materiales		
▪ Responsabilidad sobre información		
▪ Supervisión del trabajo de otras personas		
▪ Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
▪ Responsabilidad de manejo de información		
▪ Responsabilidad en relaciones públicas		

4. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

▪ Característica	▪ No necesaria	▪ Deseabl e	▪ Esencial
▪ Agudeza visual			
▪ Agudeza auditiva			
▪ Capacidad táctil			
▪ Rapidez de decisión			
▪ Habilidad expresiva			
▪ Coordinación tacto visual			
▪ Coordinación general			
▪ Iniciativa			
▪ Creatividad			
▪ Capacidad de juicio			

Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

5. ¿Cuáles de las siguientes tareas se realizan para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?

Tareas	
Leer publicaciones acerca de procedimientos y métodos.	
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.	
Actualización y estudio de programas vigentes	
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas	
Consultar a compañeros de la liga a fin de intercambiar información	
Buscar asesoría externa a la liga	
Preparar reuniones informativas	
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias	
Discutir los planes y objetivos con las directivas de la liga	

6. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento del trabajo, Como clasificaría el nivel de importancia de la actividad de acuerdo a los objetivos que se pretenden cumplir.

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
--------	--------

▪	▪ Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)
---	--

▪ Observaciones:

▪ **Comunicación Oral:**

▪ Código	▪ Tareas
▪	▪ Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
▪	▪ Negocios (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
▪	▪ Persuasión (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
▪	▪ Instrucciones (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
▪	▪ Entrevistas (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
▪	▪ Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
▪	▪ Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

7. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere alguna experiencia?

▪ Muy importante <input type="checkbox"/>	▪ Importante <input type="checkbox"/>	▪ Aconsejable <input type="checkbox"/>	▪ No es necesario <input type="checkbox"/>
---	---------------------------------------	--	--

8. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?

▪ Siempre	▪ A veces	▪ Rara vez	▪ Nunca
-----------	-----------	------------	---------

- **Artículo 67:** La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. (Incluye los demás incisos del artículo).
-
- **Artículo 68:** Inciso final. La erradicación del analfabetismo y la educación de las personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.
-
- **Artículo 70:** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.
-
-
- **Decreto 2358 de 1981:** Por el cual se coordina el sistema Nacional de Rehabilitación.
-
- **Decreto 2381 de 1993:** por el cual se declara el 3 de diciembre como el día nacional de las personas con discapacidad.
-
- **Ley 361 de 07 de Febrero de 1997: (Ley de Discapacidad)** Se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación en aspectos de prevención, educación, rehabilitación, de integración laboral, de bienestar social, de accesibilidad, de eliminación de barreras arquitectónicas de transporte y comunicaciones.
-
- **Decreto 1509 de 4 de Agosto de 1998:** Disposiciones generales que tienen que ver con servicios y atención a las personas limitadas visuales en educación. Salud y trabajo.
-
- **Ley 546 de 1999:** Normas en materia de vivienda y se dispone la obligatoriedad de disponer el 1% de las viviendas construidas para población discapacitada y adaptada.
-
-
- **EN SALUD**
-
- **Ley 100 de 1993:** Por la cual se creó el sistema general de Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) en la cual se contempla la atención en salud y rehabilitación de las personas con deficiencia o discapacidad, cualquiera que haya sido su patología causante.
-

- **Resolución 3165 de 1996:** del Ministerio de Salud por la cual se adoptaron los lineamientos de la atención en salud para las personas con deficiencias, discapacidades y minusvalías.
-
- **Acuerdo Número 72 del 29 de agosto de 1997:** definición del régimen subsidiado para la atención en rehabilitación funcional para personas con deficiencia, discapacidad.
-
- **Decreto 1660 de 2003:** Reglamenta la accesibilidad a los modos de transporte de las personas con discapacidad.
-
- **Decreto 1538 de 2005:** reglamenta parcialmente la ley 361, en lo referente a la accesibilidad al espacio físico.
-
- **Circular externa no. 029 de marzo 13 de 1997:** inspección, vigilancia y control en la asignación y ejecución de los recursos destinados al mantenimiento hospitalario y en la elaboración y aplicación de los planes de mantenimiento hospitalario en las instituciones prestadoras de servicios de salud de la jurisdicción.
-
- **Resolución no 1956 de 2008 del Ministerio de Protección Social**
Artículo 3: Prohíbese fumar en Entidades de salud, Instituciones de educación formal y no formal con sanciones pecuniarias en donde se atienden menores de edad. En medio de transporte público oficial y escolar.
-
- **Resolución 000263 de febrero 2009:** Por la cual se establece la cobertura y se efectúa convocatoria para entrega de ayudas técnicas de movilidad personal, mobiliario y adaptaciones para vivienda y comunicación de personas discapacitadas.

-
-
- **EDUCACIÓN**
-

- **Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación):** En el capítulo 1 del Título III "Educación para personas con limitaciones o capacidades excepcionales" destacándose el proceso de integración académica y social de dichos educandos.
-
- **Decreto 1860 de agosto 3 de 1994:** reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales para la prestación del servicio público Educativo y establece los aspectos generales del Proyecto Educativo Institucional PEI
-

- **Ley 1064:** Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación.
-
- **Decreto 366 del Ministerio de Educación Nacional:** Por medio del cual se reglamenta la organización del servicio de apoyo pedagógico para la atención de los estudiantes con discapacidad y con capacidades o talentos excepcionales en el marco de la educación inclusiva.
-
-
- **DEPORTE**
-
- **Ley 181 de 1995:** Se crea el sistema Nacional del Deporte con las funciones principales de patrocinar, fomentar masificar, y divulgar la planificación, coordinación, ejecución y asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y las reglamentaciones específicas competen a los artículos 13y 24 de esta ley.
-
-
- **TRABAJO**
-
- **Ley 191 de 1995:** Dicta disposiciones sobre zonas de frontera y se estipula que las microempresas y demás empresas beneficiarias de esta ley con los incentivos y exenciones tributarias, deberán tener en cuenta en su vinculación laboral a los incapacitados físicos residentes en dichas zonas.
-
- **Ley 119 de 1994:** Por la cual se reestructura el SENA en su artículo 3 numeral 9, donde uno de sus objetivos es el de “Organizar programas de readaptación para personas discapacitadas.”
-
-
- **NORMAS INTERNACIONALES EN DISCAPACIDAD**
-
- **Resolución 3447 (9 de diciembre de 1975)** Derechos de los impedidos de las Naciones Unidas.
-
- **Resolución 3752 (3 diciembre de 1982)** Programas de Acción Mundial para las Personas con Discapacidad, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
-
- **Convenio 159 de 1988:** La Readaptación Profesional y el Empleo de Personas inválidas de la Organización Internacional del trabajo.
-

- **Protocolo de San Salvador (1988)** El protocolo adicional de la Convención Americana sobre Derechos humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
-
- **Protocolo de Cartagena:** La declaración de Cartagena de Indias En el área Iberoamericana sobre políticas integrales para las personas con discapacidad durante 1992.
-
- **Acuerdo General 1249 XXIII-O/93:** La Declaración de Caracas de la Organización Panamericana de la Salud.
-
- **Acuerdo General 4896 (20 de diciembre de 1993)** La Resolución sobre la situación de las personas con discapacidad en el Continente Americano.
-
- Las normas Uniformes sobre igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su cuadragésimo octavo periodo de sesiones.
-
- La Declaración Managua donde los delegados de 36 países de América se comprometen a trabajar conjuntamente hacia el desarrollo de políticas sociales a favor de los niños y jóvenes con discapacidad y sus familias. (1993)
-
- La Declaración de Viena y programas de acción aprobados por la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos (157/93)
-
- La declaración de Salamanca y Marco de Acción sobre necesidades educativas especiales efectuadas en 1994.
-
- **Acuerdo General 1356 XXV-O/95:** La resolución sobre la situación de los Discapacitados en el Continente Americano.
-
- **Resolución Acuerdo general 1369 XXVI-O/96:** El compromiso de Panamá con las personas con discapacidad en el continente Americano.
- La convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad suscrita en la ciudad de Guatemala, el 7 de junio de 1999.
-
- La Declaración de Santa Cruz de la Sierra de los jefes de estado y de gobierno de los países iberoamericanos, proclamó en el año 2004 como Año Iberoamericano de las personas con discapacidad con la finalidad de promover un mayor entendimiento y concientización respecto de los temas

relativos a las personas con discapacidad y movilizar apoyo a favor de su dignidad, derechos, bienestar y de su participación plena e igualdad de oportunidades, así como fortalecer las instituciones y políticas que los beneficien.(15/11/2003)

▪

▪ **Ley 1346 Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y protocolo**

▪ **Facultativo** (adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006) Aprobada el 31 de julio de 2009 Derechos de las Personas con Discapacidad.

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪
▪
▪
▪ **Anexo D. Organizaciones nacionales e internacionales que ofrecen servicios a limitados visuales³²**
▪
▪

ORGANIZACIÓN	PAÍS	CONTACTO
INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS	COLOMBIA	http://www.inci.gov.co/
CENTRO DE REHABILITACIÓN PARA ADULTOS	COLOMBIA	http://www.cracolombia.org/
FUUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHOS	COLOMBIA	http://www.saldarriagaconcha.org/
IEGOS	COLOMBIA	http://www.sena.edu.co
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL	COLOMBIA	http://www.comfacauca.com

32 Si bien sólo en Colombia hay más de 1000 instituciones que trabajan con la discapacidad visual, se destacan algunas que formaron parte de este trabajo.

Fuente: Elaboración propia

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORT	COLOMBIA	http://www.coldeportes.gov.co
COMITÉ PARALÍMPICO COLOMBIAN	COLOMBIA	http://comiteparalimpicocolombiano.org/
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES I	COLOMBIA	http://www.indeportescauca.gov.co/
LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CA	COLOMBIA	livicauca@hotmail.com
	COLOMBIA	http://www.unicauca.edu.co/

Fuente: Elaboración propia

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES:

ORGANIZACIÓN	PAÍS	CONTACTO
Federación Argentina de Instituciones de Ciegos	ARGENTINA	http://www.faica.org.ar/
Asociación Argentina para el estudio de la Recuperación de	ARGENTINA	http://www.asaerca.org.ar/
Federación Argentina de Deportes para ciegos	ARGENTINA	http://www.fadeciegos.com/
Mutual Uruguay de Deportistas Ciegos	URUGUAY	http://www.deportistasciegosdeluruguay.es.tl/
Unión Latinoamericana de Ciegos	URUGUAY	http://www.fbu.edu.uy/ulac/

Fuente: Elaboración propia

United States Association of Blind Athletes	ESTADOS UNIDOS	http://www.usaba.org/
National Federation of the Blind	ESTADOS UNIDOS	http://www.nfb.org/
American Printing House for the Blind	ESTADOS UNIDOS	http://www.afb.org/
American Foundation for the Blind	ESTADOS UNIDOS	http://www.afb.org/
Federación Española de Deportes para Ciegos	ESPAÑA	http://www.fedc.es/
Organización Nacional de Ciegos Españoles	ESPAÑA	http://www.once.es/

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Propuesta de Portafolio de Servicios para la Liga de Limitados Visuales del Cauca

Parte anterior del folleto:

"Préstame tus ojos y tus pies para eliminar las barreras de la Indiferencia"

LIGADE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA

Teléfono: (092) 8221964
Celular: 300 787 3677
E-mail: livicauca@hotmail.com

CONVENIOS

Universidad del Cauca

Indeportes CAUCA

comfacauca

AGORA

SENA

Ciclismo Tandem

Tel.: (092) 8221964
Cel. 300 787 3677
livicauca@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia

▪ **Anexo F. Proyecto Ágora**



Fuente: <http://www.discapacidadcolombia.com//>

- ***“Programa desarrollado por la FOAL Fundación Once para América Latina como expresión solidaria de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles) con la población con discapacidad visual de América Latina.***

▪ ***El programa AGORA Colombia tiene como objetivo fundamental mejorar la empleabilidad y productividad de la población las personas ciegas o con baja visión a través de la formación para el trabajo, la orientación y promoción laboral y el apoyo a iniciativas productivas.***

▪ ***El proyecto AGORA tiene carácter internacional; actualmente se desarrolla en Argentina, Chile, Uruguay, Ecuador, Guatemala, Perú,***

Nicaragua, El Salvador, Paraguay, México, República Dominicana, y Colombia, entre otros.

-
- ***En Colombia*** se desarrolla gracias a la alianza entre el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Instituto Nacional para Ciegos INCI, en las regionales de Antioquia, Atlántico, Bogotá, Boyacá, Norte de Santander, Quindío, Tolima, Valle Cundinamarca, Cauca, Huila, Cesar, Sucre, Magdalena, Santander y Nariño este programa pretende beneficiar en sus 3 años de ejecución a 2.000 personas con discapacidad visual”³³

33 Discapacidad Colombia. Programa de Cooperación Internacional. Aulas de Gestión Ocupacional América Latina. Publicado el 03 de Septiembre de 2009 en: <http://discapacidadcolombia.com/>

▪ **Anexo G. Formato de Plan de Mejoramiento para la Liga de Limitados Visuales del Cauca**

- a. **Objeto.** _____
- b. **Alcance.** _____
- c. **Normatividad** _____
- d. **Fecha de Ejecución:** **Inicio:** _____ **Fin:** _____
- e. **Clasificación.**
 - **Macro-proceso:** _____
 - **Proceso:** _____
 - **Procedimiento:** _____

f. **Objetivo.**

g. Debilidad o Necesidad	h. Actividades	i. Tareas	j. Indicadores	k. Fuente de verificación	l. Responsable	m. Recursos
▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪

Fuente: Elaboración propia

n. **RIESGOS Y CONTROLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

- **Riesgos:**

- **Puntos** _____ **de** _____ **control:**

o. **Documentos** **de** **Referencia** **del** **Plan** **de** **Mejoramiento:**

p. **Anexos del Plan de Mejoramiento:**

q. OBSERVACIONES

- _____
- _____

r. NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE LEGAL

s. FECHA DE PRESENTACIÓN _____

-
- **INSTRUCTIVO FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA**
-
- Este formato debe ser diligenciado por el encargado del plan de mejoramiento, en el área establecida por la Dirección de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.
-
- a. Escriba el objeto de la aplicación del plan de mejoramiento.
- b. Defina el alcance de la aplicación del plan de mejoramiento.
- c. Especifique las normas o actos administrativos que permiten la ejecución del plan: leyes, normas, resoluciones, circulares, entre otros.
- d. Especifique la fecha de inicio y final del plan de mejoramiento en su etapa de ejecución.
- e. Identifique el proceso y procedimientos objeto de control del plan de mejoramiento.
- f. Defina el objetivo del plan de mejoramiento en el proceso correspondiente.
- g. Defina brevemente la debilidad o necesidad que se pretende corregir.
- h. Relacione las actividades que se adelantaran para corregir las fallas o errores encontrados (identificando como una acción correctiva o preventiva).
- i. Describa las tareas que ayudarán al desarrollo de cada actividad.
- j. Se definen los indicadores que permiten verificar el cumplimiento o no de las actividades.
- k. Describir las fuentes de verificación de cada actividad para realizar el control de la actividad.
- l. Escriba el nombre de la persona responsable y mencionando su cargo.
- m. Defina los recursos utilizados y necesarios para las actividades.
- n. Identifique los riesgos que pueden presentarse durante la ejecución y especifique que puntos se pretenden controlar.
- o. Especifique si existen otros documentos diferentes para la implementación del plan de mejoramiento.
- p. Defina los anexos del plan, que pueden ser los formatos utilizados, documentos, archivos digitales, entre otros.

- q. Escriba las observaciones de la actividad realizada
- r. Firma del representante legal
- s. Especifique la fecha de presentación ante la autoridad correspondiente de la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

▪ **Anexo H. Formato para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejoramiento para la Liga de Limitados Visuales del Cauca**

- a. Fecha de Seguimiento: _____ / _____ / _____
- b. Área o responsable del seguimiento: _____
- c. Normatividad: _____

▪ Nivel de Cumplimiento		f. Evaluación de la acción	g. Acciones Correctivas
d. Objetivo del plan	e. Resultado de la acción		
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪

▪ Fuente: Elaboración propia

- h. Comentarios Generales: _____

- i. Firma del responsable del seguimiento: _____

- j. Fecha de elaboración: _____ / _____ / _____

▪ **INSTRUCTIVO FORMATO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA LIGA DE LIMITADOS VISUALES DEL CAUCA**

- Este formato debe ser diligenciado por el encargado del seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento aplicado en la Liga de Limitados Visuales del Cauca.

- a. Defina la fecha de seguimiento del plan de mejoramiento
- b. Escriba el nombre del área o persona responsable del seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento.

- c. Coloque el nombre de las Normas o actos administrativos que permiten la ejecución de la evaluación y seguimiento: leyes, normas, resoluciones, circulares, entre otros.
- d. Especifique el objetivo propuesto en el plan de mejoramiento a evaluar.
- e. Identifique los resultados de las actividades que llevaron al cumplimiento del objetivo propuesto en el plan de mejoramiento.
- f. Evalúe el cumplimiento o no del objetivo propuesto.
- g. Relacione las acciones correctiva o preventivas a seguir
- h. Escriba los comentarios generales del seguimiento y evaluación realizado.
- i. Firma del responsable del seguimiento y evaluación realizado.
- j. Especifique la fecha de elaboración del seguimiento y evaluación.