

**“PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LIGA
RISARALDENSE DE RUGBY”**

CATALINA VALENCIA ARREDONDO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA - RISARALDA**

2017

**“PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LIGA
RISARALDENSE DE RUGBY”**

CATALINA VALENCIA ARREDONDO

Trabajo de grado para optar el título de pregrado en Administración Industrial

Director

Carlos Andrés Botero Girón.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

PROGRAMA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

PEREIRA - RISARALDA

2017

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, Marzo de 2017

Dedicatoria...

El presente trabajo es dedicado a mis padres, donde en medio de esfuerzo, dedicación y sacrificio apoyaron insaciablemente mi caminar.

Agradecimientos a los docentes que brindaron sus conocimientos, con amor y pasión por la enseñanza, durante toda mi carrera universitaria.

Un agradecimiento a mi familia y amigos, que contribuyeron en el alcance de este logro. Con especial agradecimiento a mi gran compañero, que día a día me apoya y comparte mis sueños.

RESUMEN

Este proyecto de grado busca realizar un aporte significativo al desarrollo social y deportivo del Departamento de Risaralda, desde una propuesta de estrategia organizacional de la Liga Risaraldense de Rugby (LRR) y la definición de las funciones de sus integrantes.

La propuesta se centra en la organización, estructuración y planeación de la LIGA RISARALDENSE DE RUGBY (LRR) con la finalidad de considerar factores importantes dentro de una organización como lo es el factor humano, donde se observen con claridad los conocimientos de los integrantes, las funciones asignadas y los motivadores de este personal, para así ir como un equipo donde cada uno realice algo fundamental que permita cumplir con el gran objetivo de la Liga Risaraldense de Rugby que es “fomentar, patrocinar y organizar la práctica del deporte de Rugby¹” (Asamblea General LRR, 2014).

El plan de acción propuesto para la ejecución y resultado final de este proyecto puede ser ejecutado por la LIGA RISARALDENSE DE RUGBY, como práctica, o como proyecto Social, citando su fuente original y proporcionando un beneficio a La LRR más no individual.

¹ Asamblea General LRR. (2014). *Estatutos Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. MARCO REFERENCIAL	14
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	14
4.2 MARCO TEÓRICO.....	16
4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
4.2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	17
4.2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	26
4.2.10 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	28
4.2.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
4.3 MARCO	CONCEPTUAL
4.5 MARCO	LEGAL
4.6 MARCO SITUACIONAL	40
5. DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO:	43
5.2 DELIMITACIÓN TEMÁTICA	43
5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	43
5.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	44
5.5 DISEÑO ESTADÍSTICO	44
5.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	44
6. ACTUALIZACIÓN GENERAL DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY ...	45

10.3 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE PROYECTOS.....	95
10.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS.....	96
10.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS	97
10.3.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS	100
10.3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	103
10.3.5 MANUAL DE FUNCIONES GESTOR DE PROYECTOS	106
10.4 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	108
10.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	108
10.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	109
10.4.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	113
10.4.5 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	116
10.4.6 MANUAL DE FUNCIONES PRESIDENTE	119
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
12 ANEXOS	121
FORMATOS	122
BIBLIOGRAFÍA	125

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema a desarrollar cobra importancia a partir del surgimiento de una necesidad de organización estratégica de la Liga Risaraldense de Rugby.

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

El tema a manejar surge después de una reunión con el presidente de la Liga Risaralda de Rugby, donde analizando un trabajo de grado anterior en la Liga, el cual se trató de un diagnóstico de la misma, se llega a la conclusión que la organización y planeación de la Liga es su prioridad por el momento, donde se cuenta con claridad en las funciones de cada integrante, en busca de un objetivo común.

Actualmente solo existe una Liga Rugby en el departamento de Risaralda, ya que así lo estipula la Federación Colombiana de Rugby, y al observar la información pública de diferentes Ligas del país de este deporte, no se encuentra una dirección estratégica como lo planea estipular la Liga, pero si se pueden observar y estudiar esto en ligas de otros deportes, como el futbol.

La liga actualmente posee uno estatutos que brinda alguna información sobre su principal objetivo y las funciones de algunos cargos, pero esto no está siendo acorde con lo que se vive en la actualidad según lo diagnosticado en un trabajo de grado anterior,

titulado “DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY”² (Arredondo, 2015).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Liga Risaraldense de Rugby, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo fomentar el rugby en el departamento de Risaralda, donde en la actualidad se puede observar basados en un diagnóstico inicial³ (Arredondo, 2015) una sobrecarga de funciones en algunos integrantes, donde muchas de las responsabilidades son de unas pocas personas; esto conlleva a una disminución en cuanto al trabajo en equipo y a la vez una falta de comunicación clara y óptima, ya que no se maneja un “mismo idioma”.

Ahora bien, la falta de unos objetivos claros y específicos que puedan ser medidos y controlados, provoca que sus integrantes trabajen de manera dispersa según su propio criterio de “Qué es lo que necesita la Liga”.

Es importante mencionar que la falta de objetivos claros y una dirección, genera en sus usuarios una imagen de falta de organización, donde su sentido de pertenencia va disminuyendo; Esto se hizo evidente al realizar un diagnóstico anterior ya nombrado y por medio de lo relatado por el Presidente de esta Liga deportiva, provocando que los usuarios en este caso clubs y deportistas, que poseen unos deberes financieros con la Liga, no los cumplan ya que no están viendo el para qué necesitan este dinero de una manera organizada y planeada.

² Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

³ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

Entre los aspectos que ya se mencionaron, se puede resaltar que muchas situaciones que se presentan se deben a la falta de políticas y directrices internas que estén encaminando el trabajo de la liga, por el momento todo se basa únicamente en la Ley Nacional del Deporte y los estatutos de la Liga⁴ (Asamblea General LRR, 2014).

Ahora bien, anualmente la Liga realiza una planeación superficial, pero esta planeación deberá ser mucho más integral, donde se acojan todos los aspectos funcionales de la liga, que permita designar a cada integrante unas funciones y responsabilidades, todo en torno a unos objetivos ya propuestos.

Cabe mencionar que, si las actuales situaciones que vive la Liga Risaraldense de Rugby no son solucionadas, lo probable es que la liga divague sobre su ser, que hacer, como se debe hacer y quien lo debe hacer; donde poco a poco se vayan escapando las oportunidades de su entorno, dejando de fomentar el desarrollo social y deportivo del departamento de RISARALDA.

Basados en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar un plan de mejoramiento estratégico para la Liga Risaraldense de Rugby?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

❖ ¿La realización de un direccionamiento estratégico, serviría de marco para los planes de cada área de la Liga Risaraldense de rugby y su proyección?

⁴ Asamblea General LRR. (2014). *Estatutos Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

- ❖ ¿El diseño de unos lineamientos estratégicos, precisan una ayuda al cumplimiento de la misión y la visión, donde orienten la gestión de los integrantes de la Liga Risaldense de Rugby?

- ❖ ¿La creación de un mapa de procesos, un manual de funciones, procesos y procedimiento, sería la herramienta que facilitaría la vinculación de nuevas personas a la Liga e indicarían las funciones de cada cargo?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de mejoramiento estratégico para Liga Risaraldense de Rugby, que facilite el alcance del gran objetivo de la Liga, que es fomentar el Rugby en Risaralda

2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Desarrollar un direccionamiento estratégico para la Liga Risaraldense de Rugby.

- ❖ Establecer la estructura organizacional actual de la Liga Risaraldense de Rugby

- ❖ Realizar un mapa de procesos de la Liga Risaraldense de Rugby como propuesta de implementación

- ❖ Realizar un manual de funciones, procesos y procedimientos para la Liga Risaraldense de Rugby

3. JUSTIFICACIÓN

Según el licenciado en Administración Pedro L. Tito Huamaní, egresado de la Maestría en gestión empresarial, la planeación estratégica es importante ya que permite a los líderes obtener una perspectiva macro, señalando objetivos centrales, que enmarquen todas las actividades diarias; manteniendo su vista en el futuro sin dejar su presente. Este mismo autor resalta las ventajas en la comunicación y la asignación de sus recursos gracias a una buena planeación⁵ (Huamaní, 2010).

Basados en lo anterior podemos decir que la LRR al poder contar con un PE podrá llegar de una manera más clara y en mejores condiciones a ese gran objetivo, que es fomentar el Rugby en Risaralda; donde lo que se busca con este proyecto es visionar a la liga de tal manera que sus líderes visualicen esta organización en un futuro sea cercano o lejano y a la vez una visión clara y concreta de la situación actual que vive la liga como un ente abierto.

Ahora bien, para lograr que la Liga posea esta gran herramienta administrativa la cual es la planeación estratégica es todos su procesos, se harán uso de un diagnóstico inicial y diferentes teorías administrativas que al ser unidas crean una sinergia que da como resultado un plan estratégico de mejoramiento.

Es bueno resaltar que en el plan de gobierno del departamental, incluye en su estructura el deporte, por medio de la secretaria de Deporte, Recreación y Cultura. Este proyecto puede abrir paso a la participación de la Liga Risaraldense de Rugby en diferentes convocatorias que se realizan en la región. Una de ellas es la realizada el 8 de Julio de 2016, donde la convocatoria del Ministerio de Cultura busca apoyar proyectos y

⁵ Huamaní, P. L. (5 de Mayo de 2010). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

procesos culturales de entidades territoriales, organizaciones e instituciones de todo el país, que están previstos para ejecutarse en 2017. Todas estas son convocatorias de la secretaria a la cual está vinculada la Liga, donde al tener una organización ya estructurada, podría generar una auto sostenibilidad de la Liga. (Gobernación Risaralda y Mincultura , 2016)⁶

Este proyecto podría ser a la vez una puerta para un nuevo proyecto, que este dirigido a la creación de un nuevo mercado para la Liga Risaraldense de Rugby, donde se incluya la innovación social por medio del deporte, específicamente el Rugby de la mano del proceso de paz que está llevando el gobierno colombiana. Se resalta que el deporte es una gran herramienta que permite la solución de conflictos e inclusión social

4. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial podrá contextualizar la investigación que se desea desarrollar, brindando una recopilación de conceptos y teorías, donde se determinara también un espacio y tiempo de acción.

4.1 ESTADO DEL ARTE

La estrategia empezó a ser visible A.C, donde su uso era militar y sus generales buscaban a través de ella obtener una ventaja ante sus enemigos de forma secreta, según lo relatado en “El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años

⁶ Gobernación Risaralda y Mincultura . (08 de Julio de 2016). *Risaralda.gov.co*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://www.risaralda.gov.co/site/main/cmsnews/webShow/43317>

400-340 (A.C.)”. Con el pasar del tiempo los conceptos utilizados en el ámbito militar han sido adaptados a la vida empresarial⁷ (Wehrich, 1993).

En el artículo “Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional” de José Ever Castellanos Narciso y Mauricio A. Cruz Pulido del 2014⁸ (Pulido, 2014), nos permite visualizar de una manera muy clara y concreta 4 etapas de la evolución que ha tenido la estrategia en el mundo empresarial.

1. En la primera etapa se centran las organizaciones en su planeación financiera, donde el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja es lo más relevante. Esta etapa se vivió en 1920 con mayor intensidad.
2. La segunda etapa que vivió la estrategia dentro de las empresas, se da por medio de una evolución del pensamiento ya que su planificación financiera paso de ser inmediata o de corto plazo, a ser de largo plazo; esto sucedió aproximadamente en 1950, donde los administradores o gerentes realizaban algunos pronósticos o predicciones del futuro, por medio de diferentes situaciones o escenarios.
3. La tercera etapa se distingue de las demás, ya que los gerentes poseen una visión mucho más global de lo que es la empresa, donde ya no toman las áreas de una organización de manera individual, si no como un conjunto que debe operar de una manera más dinámica, donde resaltan unos grandes personajes como: Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff. Estos autores empiezan a generar un análisis de un mercado y de unos competidores que se encuentran en el contexto de una organización.

⁷ Wehrich, H. y. (1993). *Administración, una perspectiva global*. . México: Mc.Graw.

⁸ Pulido, J. E. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. Estudios avanzados de liderazgo*, 29-38.

4. La cuarta etapa y la última, según el artículo citado anteriormente, hace un énfasis en cómo seguir visualizando una organización, aumentando el aprendizaje organizacional por medio de un análisis de ese entorno, desde un punto de vista de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como organización, tomando como base o apoyo una misión y objetivos estratégicos, con una definición clara de cuál es su ventaja competitiva y cuáles serán sus planes de acción. En esta etapa hay unos autores relevantes como : Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter

En cuanto a la Liga Risaraldense de Rugby, el presente proyecto se basa en el diagnóstico integral realizado el segundo semestre de 2015, donde se dieron a conocer diferentes situaciones que podrían ser mejoradas, en este mismo diagnóstico se plantearon algunas propuestas de mejora que también serán ampliadas y actualizadas, entre ellas el direccionamiento estratégico⁹ (Arredondo, 2015).

4.2 MARCO TEÓRICO

Para la realización de este proyecto, se utilizara la planeación estratégica para la realización de una estrategia organizacional definida a la vez como una fase conceptual como:

“Un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar

⁹ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances¹⁰” (Tomasini, 2011)

4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Humberto Serna Gómez, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro¹¹. (Gómez, Gerencia Estratégica, 2008)

Con esta planeación, la dirección de la organización o en este caso la Liga Risaraldense de Rugby pretenderá definir: ¿Cuál es el negocio? ¿Quiénes son su competencia? ¿Cuál es el contexto en el cual están sumergidos o cuál es su entorno? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Dónde quieren estar? ¿Cómo llegar a sus objetivos y como realizaran el control o la medida de los mismos?

4.2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Este proyecto estará enmarcado en una de las ramas de la definición de Stoner J, llamada la estrategia organizacional, la cual está planteada como una rama de la administración de empresas basada en los conocimientos de otras ciencias como las finanzas y mercadeo, esta teoría nos dice que la estrategia de una organización debe ser

¹⁰ Tomasini, A. A. (6 de Junio de 2011). *Alberto Haaz*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de Academia.edu:
http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa_para_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_en_el_Sector_P%C3%ABlico

¹¹ Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogota: 3R editores.

apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Se podría decir que una buena organizacional debe incluir metas, políticas y tácticas en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar la misión, la visión y las posibles tendencias del mercado¹². (Recursos Humanos , 2008), por ende la estrategia organizacional está compuesta por misión, visión y la declaración de los valores de la organización.

4.2.2.1 MISIÓN

La Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades, Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

G. Morrisey (1995) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación¹³” (Morrisey, Cap. 4)

Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

¹² Recursos Humanos . (Marzo de 2008). *rrhh-web.com*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.rrhh-web.com/downloads/queeslaestrategia.pdf>

¹³ Cruz, R. C. (Octubre de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>

Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar.

¿Por qué necesitamos una declaración de misión? Porque nos ayudará a mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa. También puede servir como documento de relaciones públicas si ha sido preparada adecuadamente ganándonos la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

No vamos a enfrentarnos al desafío de repensar nuestra misión sin armas adecuadas. Por lo general se utiliza una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas que luego se enriquecen: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? (Cruz, 2007)

Con más detalle:

1. ¿En qué negocio(s) estamos? ¿En qué negocios podríamos estar?
2. ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
3. ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?
4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?

5. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y servicios principales, presentes y futuros?
6. ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?
7. ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?
8. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestras principales preocupaciones económicas?
9. ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?
10. ¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?

4.2.2.2 VISIÓN

La visión Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar.

La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos, deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con el objetivo de la maximización de la ganancia ganaría del accionista, Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de

empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.¹⁴ (Valda, 2014)

P. M. Senge, en su libro “La Quinta Disciplina” (1994) se refiere a la visión compartida como una de las “asignaturas obligatorias” de las organizaciones inteligentes.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- . Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- . Fácil de captar y recordar
- . Inspiradora, planteando retos para su logro
- . Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- . Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

Según Humberto serna, la visión debe ser:

- ❖ Amplia y detallada
- ❖ Positiva y alentadora
- ❖ Realista y posible
- ❖ Consistente
- ❖ Difundida

¹⁴ Valda, J. C. (2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el Agosto de 2015, de [grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar): <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/#>

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.¹⁵ (Cruz, 2007)

También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa (Morrisey, Cap. 6)

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?

Humberto Serna propone las siguientes preguntas, para el planteamiento de una visión:

1. Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empre dentro de tres o cinco años?

¹⁵ Cruz, R. C. (Octubre de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>

6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría dentro de tres o cinco años?

4.2.2.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los *Valores* representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, Cap. 3)

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores

centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.¹⁶ (Cruz, 2007)

Los principios corporativos son aquellos que soportan todo el accionar de una empresa, como lo expresa Humberto Serna Gómez. Por esto la definición de los mismo es de gran importancia en un procedo de planeación estratégica, ya que enmarcara y regulará la vida de la organización. Además es de gran importancia que todos estos principios sean compartidos con todos los integrantes de la organización.

Matriz axiológica

Según Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica, una matriz axiológica nos ayudará como guía para la formulación de los valores corporativos y su escala. (Gomez)

Para poder construir una matriz axiológica debe realizar lo siguiente:

- a. Definir los principios y valores corporativos. Es decir el conjunto de valores que constituyen la vida organizacional
- b. Definir los grupos de interés de la Liga o grupos de referencia y relacionar los principios corporativos por los que se rigen.
- c. Elaborar una Matriz en la que se busque de manera horizontal identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d. Realizar el desarrollo de la matriz, la cual generará los principios corporativos y será la base de la cultura corporativa, la cual debe ser divulgada a todos los integrantes de la organización.

¹⁶ Cruz, R. C. (Octubre de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>

Principios	Grupo de referencia		

4.2.2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización es propia y única, donde se incluyen valores, creencias y comportamientos que van forjando con el pasar del tiempo y experiencias de una organización. La gerencia, los procedimientos y las características de las personas, complementan la cultura de la empresa.

Existen factores que interfieren en la consolidación de la cultura organizacional, los cuales deben ser analizados:

- a. Fundadores
- b. El estilo de dirección
- c. La claridad de los principios organizacionales
- d. Autonomía individual
- e. Estructura
- f. Sistema de apoyo
- g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones
- h. Estímulo al riesgo
- i. Direccionamiento estratégico
- j. El talento Humano
- k. Héroes organizacionales y su liderazgo
- l. Ritos y ceremonias

- m. Comunicaciones
- n. Comportamiento de los líderes
- o. Mercado interno corporativo

4.2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.

La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.

La gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.

La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

- ❖ Componentes principales de la gestión por procesos y sus objetivos

- Los principales componentes de la gestión por procesos son:
- Los procesos clave
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de la mejora de los procesos
- El sistema de información para el seguimiento de los resultados

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo.

La gestión por procesos no requiere la creación de estructuras burocráticas adicionales, pero sí requiere la creación de un Comité Directivo interno que la coordine y controle la mejora de los procesos, y el ya mencionado sistema de información y comunicación¹⁷. (Arnoletto, 2010)

Mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad (o sea, los costos que no agregan valor).
- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.

¹⁷ Arnoletto, E. J. (2010). *eumed.net*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/GESTION%20POR%20PROCESOS.htm>

- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.

4.2.10 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de “Administración por objetivos”. Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro “La gerencia de las empresas. La administración por objetivos (APO) es encontrar la motivación de cada ser humano para que de lo mejor de sí en su puesto de trabajo. Es un sistema de administración total, una nueva forma de conducir una organización y realizar sus actividades sobre la base.

Peter Drucker, en “La gerencia de las empresas”, tiene un capítulo: “La dirección mediante objetivos y no bajo control”, en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por “objetivos claramente expresados”. No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

Para iniciar una administración por procesos hay que trazar objetivos comunes de la organización para todos los individuos que allí trabajan. Los gerentes y subordinados establecen metas comunes en forma conjunta.

Formulación de los objetivos

Objetivos organizacionales: Son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de los individuos dentro de la organización, es un estado futuro deseado de una organización, o de uno de sus elementos.

Reglas para formular objetivos

1. Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
2. Especificar una sola cualidad a cumplir.

3. Fijar una fecha de cumplimiento.
4. Señalar los costos
5. Cuantificar los resultados
6. Proyectar su chequeo periódico y evaluación final
7. Evitar una doble responsabilidad.

Para que los objetivos sean los adecuados, estos deben ser:

- ❖ Factibles
- ❖ Declaraciones escritas
- ❖ Convincientes
- ❖ Medibles
- ❖ Aceptables
- ❖ Flexibles
- ❖ Aceptables
- ❖ Flexibles
- ❖ Motivadores
- ❖ Comprensibles
- ❖ Comprometedores
- ❖ Correspondientes a un nivel organizativo
- ❖ Considerar siempre que sean posibles los costos

Tipos de objetivos globales y corporativos bibliografía

1. Objetivos de crecimiento
 - 1.1 Mercado actual
 - 1.2 Líneas de productos
 - 1.3 Geográfica

1. Objetivos de rentabilidad
2. Objetivos de desarrollo tecnológico
3. Objetivos de modernización tecnológica
4. Objetivos de desarrollo humano
5. Objetivos de desarrollo comercial
6. Orientación hacia el cliente
7. Productividad laboral
8. Control de la calidad
9. La preservación del medio ambiente
10. Conocimiento del entorno
11. Responsabilidad Social

Fases del Proceso

- *“Inicial : Fijación de los objetivos, se determinan los objetivos se negocia y se llega a acuerdos*
- *De seguimiento: Seguimiento continuo es muy importante. Son las reuniones, Se determina el avance, se analizan las desviaciones y se realiza una evaluación del avance por periodos.*
- *De evaluación: Se realiza anualmente Se analizan los resultados por objetivos, y se realiza la evaluación del desempeño¹⁸” (Ecurumed, 2014)*

4.2.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¹⁸ Ecurumed. (Agosto de 2014). *ecurumed.cu*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_\(APO\)](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_(APO))

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18).

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca¹⁹. (Moreno & Liz, 2009)

En su obra, Hall (1996) logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura. La primera de ellas es la de Blau (citado por Hall: 1996) según la cual la estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la

¹⁹ Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.

jerarquía. Otra definición es la de Sewel (citado por Hall, 1996), quien considera “la importancia de las interacciones humanas en la formación de las estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura”.

Para Fombrum (1986, Citado por Hall, 1996), la estructura está en surgimiento continuo debido a que “existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración”. De acuerdo con sus investigaciones, Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Sticinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) piensan que la organización no tiene una única estructura²⁰. (Moreno & Liz, 2009)

Si se analiza desde otro punto de vista vemos que Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades.

Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es Henry Mintzberg (1995), para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que

²⁰ Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.

se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización (Hodge, 2003)²¹. (Moreno & Liz, 2009)

4.3 MARCO CONCEPTUAL

El Rugby es un juego en el que el objetivo es trasladar la pelota más allá de la línea de meta (denominada línea de goal) de los oponentes y llevarla al suelo para marcar puntos²². (International Rugby Board, 2008) (Arredondo, 2015)²³.

Movimientos que pueden ser de pelota, porque es el elemento esencial para la conquista de puntos, ya sea apoyándola en el suelo contrario o pasándola sobre el travesaño del arco contrario con el pie, de conjunto, porque requiere de dos equipos enfrentados; estableciéndose que ese enfrentamiento es mental, táctico y físico, dentro de estrictas normas de respeto, lealtad y caballerosidad por el contrario, de movimiento, tanto individual como de conjunto. Las reglas de fuera de juego y la condición del pase hacia atrás, requieren del movimiento individual y colectivo para avanzar por la conquista de puntos, contacto, porque el mismo está permitido para fijar posiciones en procura de continuar el movimiento en mejores condiciones o, también, cuando no se posee la

²¹ Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.

²² International Rugby Board. (2008). *Manual para empezar a jugar Rugby*.

²³ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

pelota para detener el movimiento contrario²⁴. (Carneros Andes Rugby Football Club, 2014) (Arredondo, 2015)²⁵.

Para poder avanzar la pelota debe ser pasada hacia atrás. La pelota puede ser pateada hacia adelante pero, para poder intervenir, los compañeros del equipo del pateador deben estar detrás de la pelota en el momento en que la pelota es pateada. Esta aparente contradicción crea la necesidad de tener un buen trabajo de equipo y una gran disciplina, ya que no se logrará nada jugando individualmente. Sólo trabajando en equipo los jugadores podrán hacer avanzar la pelota hacia la línea de gol de los oponentes y eventualmente marcar puntos para ganar el partido. El Rugby tiene aspectos propios pero al igual que otros deportes, se ocupa esencialmente de la creación y utilización de espacios. El ganador de un partido de Rugby será el equipo de jugadores que puedan, ellos y la pelota, ocupar el espacio usarlo inteligentemente, mientras le niegan al equipo oponente tanto la posesión de la pelota como el acceso al espacio en el cual usarla²⁶. (International Rugby Board, 2008) (Arredondo, 2015)²⁷.

El International Rugby Board publica el Documento del Juego que establece los principios básicos del Rugby: conducta, espíritu, acciones físicas controladas y disputa por la posesión.

²⁴ Carneros Andes Rugby Football Club. (2014). *carnerosrugby.com.co*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://carnerosrugby.com.co/wordpress/club/que-es-el-rugby/>

²⁵ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

²⁶ International Rugby Board. (2008). *Manual para empezar a jugar Rugby*.

²⁷ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

Se juega entre dos equipos que tratan de mostrar una ‘guerra por un territorio’, que se marca por la posición de un balón. Cada equipo está conformado por 15 jugadores, que a su vez, se divide en dos, para cumplir determinadas funciones. Así, 8 jugadores hacen del pack de delanteros, quienes aportan la fuerza y el choque necesario para el equipo (por lo general estos 8 jugadores son los más altos y robustos que tiene el equipo). El otro grupo lo integran 7 jugadores de la línea que dan ideas, velocidad y malicia al juego. Si se juega con 15 jugadores por equipo, se juegan dos tiempos de 40 minutos cada uno. Para avanzar en el campo de juego, se lanzan pases hacia atrás. El jugador que va más adelantado hace esto para ganar más terreno y no perder el balón. Así, va avanzando gracias a los pases en diagonal que le hacen sus compañeros. Los implementos de seguridad con que cuentan los jugadores son un protector bucal y un casco en lona que protege las orejas. También usan protectores para los hombros y rodillas. El balón que se utiliza es cosido con seis capas. Es de forma ovalada y de mayor tamaño al de uno utilizado en fútbol. Por esto, es más difícil de controlar²⁸. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2011) (Arredondo, 2015)²⁹.

Categorías del Rugby:

Hay varias formas modificadas de Rugby diseñadas para permitir que cualquiera juegue en cualquier circunstancia buscando un desarrollo gradual de destrezas. Algunos ejemplos de estas variaciones incluyen el Tag, Touch, Tip, Flag y Beach Rugby. Como ejemplo, en el Tag Rugby, los jugadores llevan cintas que cuelgan de un cinturón. Sacar una de esas cintas equivale a un tackle, y el portador de la pelota debe efectuar un pase.

²⁸ Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (06 de Mayo de 2011). *culturarecreacionydeporte.gov.co*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/bogotanitos/recreacion/rugby>

²⁹ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

Una de las atracciones clave de estas versiones del Rugby es que su naturaleza de juego sin contacto hace que gente de todas las edades, sexos y nivel de preparación física, pueden jugar juntos en una diversidad de superficies. Aun considerando el juego de quince jugadores, hay ciertas modificaciones a las Leyes que facilitan la transición a la versión del Rugby de mayores. Los detalles de las Variaciones a las Leyes para menores de 19 pueden encontrarse en el Libro de Leyes del IRB.

El Seven: El Seven de Rugby se juega en un terreno de medidas completas con equipos de siete jugadores en vez de quince. El partido tiene menor duración y cada etapa dura siete minutos. Aparte de eso, las Leyes tienen muy poca variación respecto del juego de 15 jugadores por lado, aunque dada la cantidad de espacio disponible en el terreno, es un juego muy diferente para ver. A veces los equipos elegirán inicialmente retroceder, atrayendo a los oponentes hacia ellos, creando espacio en otras zonas para luego avanzar en ataque³⁰. (International Rugby Board, 2008) (Arredondo, 2015)³¹.

En el Rugby Football, el jugador que inicia en este juego es enseñado, junto a pasar la pelota, correr con ella y tacklear, lo cual es el acto de derribar al portador de la pelota en el suelo³² (theplaybook.jimdo) (Arredondo, 2015)³³, a que el juego del rugby es un complemento que busca hacer hombres y mujeres mejores y para esto se enseña a soportar el contacto sin protestar y siempre dentro de escritas normas de lealtad por el contrario, a dar todo de sí por su equipo, a defender a su compañero ante la presión de la

³⁰ International Rugby Board. (2008). *Manual para empezar a jugar Rugby*.

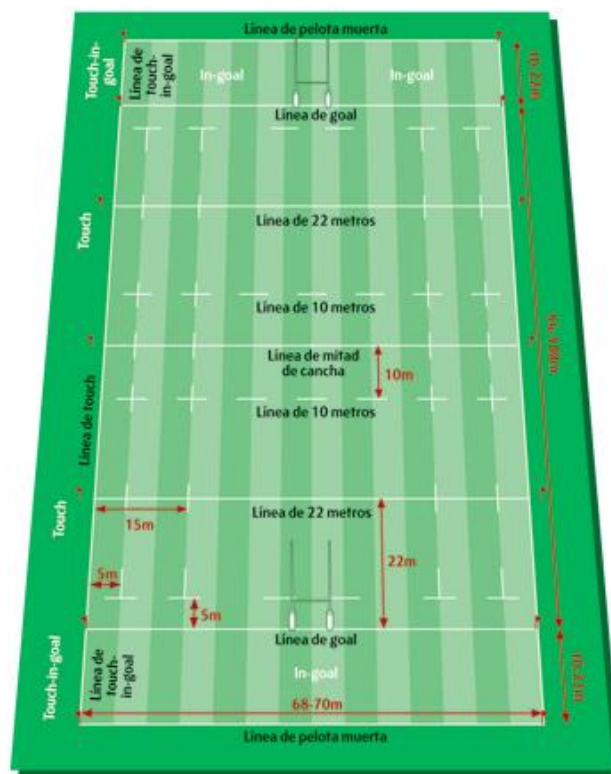
³¹ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

³² theplaybook.jimdo. (s.f.). theplaybook.jimdo.com. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://theplaybook.jimdo.com/tecnicas/como-tacklear/>

³³ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

oposición y a jugar gracias al adversario por lo que se debe estar agradecido por la oportunidad que brinda. Toda la dureza y tensión propias de las grandes batallas de rugby se ven luego continuadas en la amable reunión de los dos equipos luego del partido (denominada “TERCER TIEMPO”) donde en un ambiente festivo los jugadores se conocen más entre sí y establecen lazos de amistad que en no pocos casos, se vuelven impercederos³⁴ (Carneros Andes Rugby Football Club, 2014) (Arredondo, 2015)³⁵.

Campo de juego:



El plano

Fuente: Leyes del juego de Rugby (World Rugby, 2016)

³⁴ Carneros Andes Rugby Football Club. (2014). *carnerosrugby.com.co*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://carnerosrugby.com.co/wordpress/club/que-es-el-rugby/>

³⁵ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

Mide 100 metros de largo por 70 de ancho como máximo. El largo y ancho del área de juego deben estar lo más cerca posible. Las líneas laterales se llaman líneas de touch. Paralelas a estas hay dos líneas intermitentes a 5 y 15 metros, para identificarla zona donde se saca la touch (en el video que hay más adelante, la primera acción es un saque de touch). A mitad de campo está la línea de mediocampo, con dos líneas paralelas discontinuas a 10 mts. Más adelante nos encontramos una línea muy importante, la línea de 22, que se encuentra a 22 metros de la línea de goal (o try, o ensayo).

Si un equipo en su campo patea el balón estando tras la línea de 22, el line-out o touch posterior se efectúa desde donde salió el balón. Si el balón es pateado estando por delante de la 22, éste debe tocar el campo de juego o un jugador antes de salir para que el line-out o touch se forme ahí. Si no, se forma a la altura de donde se pateó. La excepción son los patadas por golpes de castigo (38enalti kicks) en las cuales se realiza el line-out donde sale el balón sin importar la forma.

Finalmente tenemos la zona de marca (“in-goal”) que se encuentra detrás de la línea de try. Esta zona debe tener entre 10 y 22 metros de profundidad, y es la zona rival en que se posa el balón para lograr los ensayos.

Los postes de gol se encuentran sobre la línea de try con una barra transversal a 3m de altura. Los postes tienen una separación de 5,6 metros. La altura de los postes depende del gusto del equipo local, pero se recomienda que sobrepase los 8 metros³⁶ (Proyecto Sef Wordpress, 2014) (Arredondo, 2015)³⁷.

³⁶ Proyecto Sef Wordpress. (20 de Noviembre de 2014). *proyectosef.wordpress.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <https://proyectosef.wordpress.com/2014/11/20/rugby-para-principiantesi-el-campo-y-la-anotacion/>

³⁷ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.

4.5 MARCO LEGAL

Este proyecto será delimitado legalmente por:

Tabla1: Marco legal

LEY	OBJETO	AÑO
Acto legislativo N° 02	Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.	Agosto 17 de 2000
Ley 181	Por la 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.	Enero 18 de 1.995
Decreto reglamentario 1227	Inspección, vigilancia y control del deporte.	Julio 18 de 1995
Decreto ley 1228	Revisa la legislación deportiva vigente y organismos del sector asociado.	Julio 18 de 1995
Decreto reglamentario 00407	Otorgamiento de personería jurídica y reconocimiento deportivo.	Febrero 28 de 1996
Resolución 001506	Tramitación interna de las impugnaciones.	Septiembre 9 de 1996
Decreto reglamentario 1822	Incorporación de las juntas administradoras seccionales de deporte.	Octubre 8 de 1996

Elaboración propia Fuente: OFICINA INSPECCIÓN VIGILANCIA Y CONTROL – COLDEPORTES (COLDEPORTES)

A la vez por los estatutos vigentes de la Liga Risaraldense de Rugby del 2010 (Asamblea General LRR, 2014)³⁸.

³⁸ Asamblea General LRR. (2014). Estatutos Liga Risaraldense de Rugby. Pereira.

4.6 MARCO SITUACIONAL

El Rugby llega a Colombia a finales de los años 80 inicialmente al Bogotá. A principios de los noventa, el desarrollo posterior comenzó a través de Hans Rauch, en ese entonces director de la Alianza Colombo-Francesa de, vendiendo la idea a sus otras filiales como Bogotá y Bucaramanga de difundir el juego y estructurar equipos con estudiantes universitarios. Para los años 1997 y 1998, comenzaron a fundarse los primeros clubes privados y multideportivos y empezaron a realizarse los primeros campeonatos a nivel nacional con clubes de ciudades de Bogotá, Medellín y Bucaramanga.

Entre el año 2000 y 2008, durante la presidencia de la Pro Federación con William Nelson Paul, se comenzó a buscar el status jurídico y legítimo a través de la afiliación a la International Rugby Board y la organización del primer Campeonato Sudamericano Zona B en Colombia (2003). Para Febrero de 2008, se replantea la dirigencia del rugby colombiano a través de una Comisión Ejecutiva conformada por cinco personas (Andrés Gómez, Luis Manuel Salazar, Harold Ortega, Efraín Paz y Atahualpa Quintero) con el fin de formalizar jurídica y legítimamente la Federación Colombiana de Rugby e ir consolidando paulatinamente las estructuras no solo competitivas, sino técnicas y asociadas al deporte a lo largo y ancho del país.

La Federación Colombiana de Rugby constituida el 4 de Septiembre de 2010 en la ciudad de Bucaramanga y bajo la presidencia del Licenciado Andrés Roberto Gómez Castaño, está conformada por la Liga Antioquiteña de Rugby (LAR), la Liga Santandereana de Rugby (LSR), la Liga de Rugby de Bogotá (LRB), la Liga Risaraldense de Rugby (LRR), la Liga Vallecaucana de Rugby (LVR), la Liga de Rugby de la Guajira (LRG), la Liga de Rugby del Atlántico (LRA) y la Liga

Nortesantandereana de Rugby (LNSR). (Federación Colombiana de Rugby, 2010) (Arredondo, 2015)³⁹.

La historia del rugby en Risaralda empieza hace 16 años con German Horacio Ordoñez (Deporte Net, 2015) (Arredondo, 2015)⁴⁰, veterinario de la ciudad de Bogotá, en cuya ciudad aprendió sobre Rugby universitario originalmente practicado por extranjeros; al momento en que Horacio Ordoñez debió trasladar su lugar de residencia a la ciudad de Pereira para hacer parte del zoológico matecaña, introdujo en esta ciudad este deporte.

Todo comenzó cuando en cercanías a su lugar de residencia, específicamente en la Villa Olímpica conoció a Juan Corzo (nadador) y junto a otra persona, quienes viajaban a la ciudad de Bogotá para poder practicar este deporte en el equipo “OSOS” Aun existente; con el pasar del tiempo German decidió formar un equipo en la ciudad de Pereira, donde realizaron una convocatoria por medio de panfletos para poder atraer a personas de sus alrededores donde los entrenamientos se realizaban en la Villa Olímpica, cuando se reunió la gente necesaria para el inicio del equipo trasladaron los entrenamientos a la cancha de la Universidad Católica de Pereira, aún sin nombre oficial de este equipo empezó a tomar mucha más fuerza este deporte realizando entrenamientos cada vez más concurridos por jóvenes tomando aún más identidad, el avance de este equipo fue bastante rápido ya que a los seis meses de iniciar su entrenamiento pudieron participar de su primer torneo en Bucaramanga tomando como nombre RINOS RUGBY CLUB un equipo aun existente en la ciudad de Pereira, en este momento de la historia este

³⁹ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby. Pereira.*

⁴⁰ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby. Pereira.*

deporte aun no contaba con ningún patrocinio por ende los jugadores realizaron diferentes actividades para poder alcanzar el objetivo de viajar.

El Equipo empezó a viajar a diferentes torneos en la ciudad de Medellín, Bucaramanga y Bogotá, después de dos años se realizó el primer torneo en Pereira de Rugby donde participaron equipos de Medellín y Bogotá. Siendo durante estos dos años “OSOS” los padres deportivos del rugby en Pereira. Este torneo permitió dar a conocer a Pereira a nivel nacional como participes del Rugby.

El segundo equipo fundado en Pereira, fue iniciado por uno de los integrantes de RINOS RUGBY CLUB, Atahualpa Quintero estudiante de Ciencias del deportes de la Universidad Tecnológica de Pereira da inicio a LOS ARRIEROS cuyos entrenamientos son realizados hasta la actualidad en dicha universidad siendo aún dirigido por él.

En este momento se contaban con 3 equipos: 2 masculinos y 1 femenino llamado las Hienas fundado por la pareja de Horacio Ordoñez, y al contar la ciudad con estos tres equipos empiezan las competencias internas y debido a problemas internos en el equipo RINOS se crea otro equipo llamado BISONTES, obteniendo a su vez RINOS RUGBY CLUB su reconocimiento deportivo.

En el 2009 se empiezan a organizar el Rugby a nivel nacional, por la necesidad de crear la federación nacional de Rugby, realizando una reunión con todos los exponentes de este deporte en cada ciudad llegando al objetivo de formar la Federación en el 2010 ya que esta era la única manera de obtener apoyo del estado Colombiano, cada líder da inicio a su propia liga, siendo la LIGA RISARALDENSE DE RUGBY fundada en el 2010 por Atahualpa Quintero también líder de los Arrieros y a su vez el primer presidente en la historia de la LRR.

En la actualidad existen 7 clubes en la ciudad de Pereira, 9 a nivel Departamental. (Martínez, 2015) (Arredondo, 2015)⁴¹

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO:

Según Méndez, el tipo de estudio que se puede aplicar en esta área del conocimiento es el exploratorio y descriptivo, entendiendo un estudio exploratorio como:

“El primer nivel del conocimiento, que permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga. Como un punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad”

5.2 DELIMITACIÓN TEMÁTICA

Los temas que serán incluidos en la investigación serán los siguientes: Plan estratégico de mejoramiento, pensamiento estratégico, liderazgo estratégico, ventaja competitiva, direccionamiento estratégico, formulación de estrategias, planes de acción, lineamientos, estratégicos, estructura organizacional, administración por procesos, análisis de procesos y manuales de funciones, procesos y procedimientos.

Los anteriores temas son basados en teólogos como Carlos E. Méndez, Ramón Andrés Sánchez, Eduardo Jorge Arnoletto y Paul Lawrence.

5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El tiempo que se proyecta para terminar el trabajo es de 8 meses, iniciando el primer semestre de 2016 terminando el segundo semestre de 2016.

⁴¹ Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby. Pereira.*

Realizando un análisis de 6 años, un año atrás de este proyecto (2015) y cinco años después del mismo PEM (2021)

5.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables para el presente trabajo se dividen según el proceso que se esté analizando:

1. Gerencia: Misión, Visión, dirección técnica y deportiva, objetivos y organigrama
2. Misional: Fomentación, organización, juzgamiento, competencia y planeación deportiva.
3. Apoyo: Gestión contable, fiscal y de procesos.

5.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

El método a usar en por conveniencia no probabilístico, puesto que las variables a manejar no son medibles cuantitativamente, mientras que por medio de otras herramientas como la entrevista, se tendrá una información más detallada y abierta de los integrantes de la Liga Risaraldense de Rugby, puesto que además son pocas personas y expertos en cuanto a la dirección actual de la Liga Risaraldense de Rugby. No es necesario un diseño muestral ya que la población es pequeña, por ende se realizará un censo.

5.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Las fuentes de información para el desarrollo del presente proyecto serán primarias, ya que se tendrá un contacto real con el objeto de estudio por medio de entrevistas abiertas.

Además se contara con información de fuente secundaria, ya que será utilizada información de un diagnóstico integral de la Liga Risaraldense de Rugby, realizado el segundo semestre de 2015.

6. ACTUALIZACIÓN GENERAL DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

Para poder realizar un planteamiento más acertado sobre la estrategia de la Liga Risaraldense de Rugby, se hace necesario actualizar ya sea de una manera general, los diagnósticos internos y externos realizados en el año 2015. Lo cual se realizará por medio de una entrevista estructurada al Presidente de la Liga.

Objetivo: Actualizar el estado actual de la Liga Risaraldense de Rugby, partiendo del diagnóstico realizado en 2015

1. ¿Cómo se ven ante otras ligas de rugby del país? Hablemos de varios aspectos como: Lugares de entregamiento, financiación, jugadores, apoyo regional público y privado, líderes, desempeño deportivo...

Rafael: En este momento la Federación Colombiana de Rugby está realizando un comparativo entre las ligas, donde al poseer ellos los resultados, lo compartirán con toda la comunidad y ellos a la vez estarán evaluándose mejor con otra Ligas de Rugby

2. ¿Cómo se vean ante los otros deportes que se practican en Risaralda?

Rafael: Los otros deportes en Risaralda aún son demasiado fuertes, donde hemos notado que el mayor apoyo continua siendo para el futbol, debido a su acogida popular, aunque deportes como natación, Voleibol y ciclismo van ganando terreno día a día

3. ¿Qué barreras financieras poseen actualmente?

Rafael: Las barreras financieras siguen siendo las mismas, aunque al tener nuevamente el reconocimiento deportivo otorgado por Coldeportes, nuestras posibilidades de patrocinio son mayores. También se resalta que al tener mayor número de jugadores registrados, mayores ingresos de mensualidades.

4. En cuanto a los proveedores. ¿De cuántos proveedores dependen? ¿Es fácil adquirir los equipos deportivos desde la parte logística de compra?

Rafael: Los equipos de deportes son fáciles de adquirir si se refiere a la disposición del mercado, con excepción de los balones apropiados y de calidad, donde preferiblemente se compran en el exterior. El verdadero inconveniente son los recursos para adquirirlos.

5. ¿Tienen identificados posibles proveedores? ¿Pueden formar o aliarse con nuevos proveedores para la Liga Risaraldense de Rugby? Entienda un proveedor desde la parte de equipos, insumos, personal y finanzas

Rafael: Poseer nuevos proveedores en cuanto a la parte de equipos y elementos deportivos es relativamente fácil, los conocemos y sabemos sus precios, exceptuando los balones como ya se mencionó. Las personas y las finanzas son los dos temas que causan mayor labor, puesto que no se cuenta con un salario definido, en otras palabras los que laboran con la Liga lo hace por un amor a este deporte y las finanzas de la Liga es un trabajo de día a día y de gestión, en muchas ocasiones dinero propio.

6. ¿Poseen los mismos requerimientos en cuanto a lo deportivo y administrativo? Entrenadores, jugadores, canchas, equipos, alianzas,...

Rafael: Las necesidades de la Liga crecen constantemente donde al día de hoy los recursos financieros y los espacios deportivos adecuados son su mayor necesidad, puesto que las personas que practican Rugby en Risaralda van en aumento y de esta misma manera debe responder la Liga.

**7. ¿Cuántas personas están vinculadas con la Liga Risaraldense de Rugby?
Entrenadores, Administrativos, jugadores...**

Rafael: En este punto la liga posee la misma cantidad de personas que participan activamente en la parte administrativa de un año atrás con la novedad de que dos de ellos se desvincularon, por lo que ingresaron dos personas diferentes. En cuanto a los entrenadores y jugadores, se posee un proceso en el momento donde se están actualizando la base de datos. En cuanto estén listos, serán compartidos para este proyecto.

8. ¿Qué representación Geográfica posee actualmente la Liga Risaraldense Rugby?

Rafael: Actualmente la Liga se encuentra en Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, La Virginia y se encuentran incursionando en Puerto Rico.

9. ¿En cuanto a la publicidad y promoción, realizan otras actividades aparte de su página de Facebook y convocatorias por correo electrónico?

Rafael: Negativo, en este momento no se realiza actividades diferentes a la página de Facebook y correos electrónicos, para publicitar a la Liga Risaraldense de Rugby

10. ¿Poseen ahora alguna amenaza de nuevos entrantes?

Presidente LRR: “No, la Ley continua sin modificación. Nos seguimos rigiendo en el artículo 7° del Decreto Ley 1228 de Julio 18 de 1995. Donde explican claramente que solo puede existir una liga deportiva por departamento, enfocada a un deporte específico.”

11. Los usuarios de la Liga Risaraldense de Rugby. ¿Cómo están conformados?

Rafael: “Nuestros usuarios continúan divididos en tres perfiles. Deportistas, Ligas Departamentales de Rugby y espectadores”

7. ENTREVISTAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS

Una estrategia corporativa partes de una buena base organizacional, ya que esta dirigirá el rumbo de la liga y forjara su identidad.

Como base para la Ligara Risaraldense Rugby se tomaran los valores y principios corporativos, la cultura organizacional, la misión, la visión y los objetivos organizacionales; todos formulados por medio de la interacción de los líderes de La Liga Risaraldense de Rugby, por medio de una entrevista estructura y grupal, donde el cuestionario esa basado en el libro “Gerencia Estratégica” de Humberto Serna Gómez.

7.1 ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

7.1.1 ENTREVISTA VALORES Y PRINCIPIOS

VALORES	PRINCIPIOS	GRUPOS DE INTERÉS
Son alineamientos de nuestra conducta. Se puede decir que nuestros valores definen nuestra personalidad.	Parámetros que nos permiten medir las consecuencias de nuestra conducta. Muy ligados a nuestra conciencia	Son los actores sociales con los que se relaciona la LRR, los cuales son afectados positiva o negativamente por las acciones de la misma y pueden en un momento determinado afectarla a ella.
Responsabilidad Solidaridad	Juego limpio Actitud de servicio Mejoramiento continuo Pensamiento proactivo	

Respeto Honestidad	Trabajo en equipo Equidad Enfoque humanista	
-----------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

1. Mencione un listado de los valores que la Ligara Risaraldense de Rugby posee o debería poseer

El presidente de la liga nos indica: Solidaridad, respeto, honestidad y tolerancia.

2. Menciones un Listado de principios que deberían regir a la Ligara Risaraldense de Rugby

El presidente de la liga nos indica: Transparencia, equidad, responsabilidad social, convivencia, juego limpio y trabajo en equipo

3. ¿Qué grupos de interés posee la Liga Risaraldense de Rugby y cuales podría llegar a tener?

- ❖ El presidente de la liga nos indica: El
- ❖ Jóvenes de los barrios más vulnerables de Risaralda Niños y
- ❖ Patrocinadores Patrocina
- ❖ Gobierno
- ❖ Federación Colombiana de Rugby Federació
- ❖ Ligas deportivas de Risaralda Ligas
- ❖ Ligas de Rugby del país. Ligas de

7.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

a. Fundadores

Los fundadores de la Liga Risaraldense de Rugby, por la historia que sea recolectado con diferentes integrantes de la Liga o deportista, son personas que fundaron no solo la Liga de Risaralda, si no que participaron en la creación de otras

ligas de Rugby en el país. Líderes que buscaron el crecimiento de su deporte por medio de su propia inversión y esfuerzo. Donde inculcaron a cada liga un sentido de compromiso y definitivamente un gran amor por este deporte. Pero a la vez se da a conocer que los conocimientos teóricos administrativos de los fundadores no eran amplios en ese momento, más toda su constitución legal fue correcta.

b. El estilo de dirección

La dirección de la liga ha tenido varios cambios en cuanto a su estilo. En la actualidad el presidente a traído cambios a esta Liga, donde la organización de la liga es cada vez más notable. Algo que también posee el líder es un interés palpable de la unión de la Liga con la academia donde al día de hoy a logrado 3 proyectos conjuntos con la Universidad Tecnológicas de Pereira.

Este es un liderazgo que no teme a los cambios, un liderazgo que busca la integración de los integrantes de la Liga y su crecimiento.

c. La claridad de los principios organizacionales

Basados en lo ya estudiado en “valores y principios”, se define que los principios de la Liga son:

- Juego limpio
- Actitud de servicio
- Mejoramiento continuo
- Pensamiento proactivo
- Trabajo en equipo
- Equidad
- Enfoque humanista

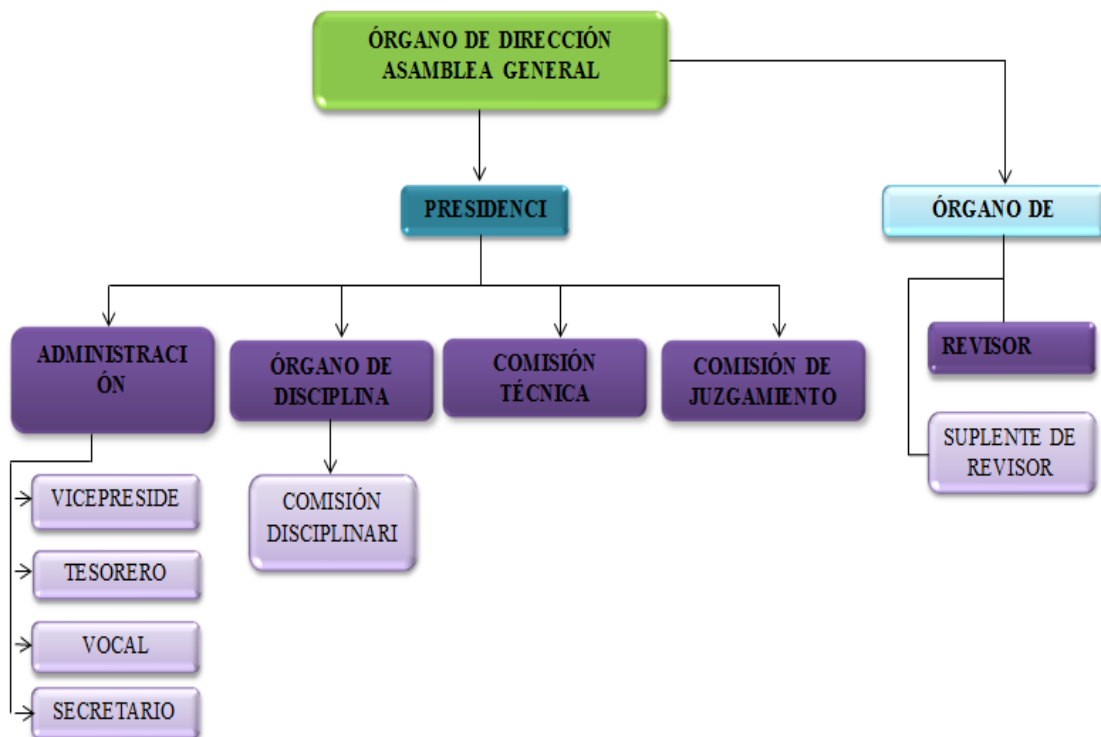
d. Autonomía individual

La participación es abierta y sin burocracia en la Liga Risaraldense de Rugby cuando se trata de proponer ideas para diferentes áreas de la liga.

Financiera y estratégicamente la presidencia está abierta a las opiniones y toma de decisiones consensuada. En cuanto la parte deportiva se cuenta con una comisión técnica que es la única que posee el poder dentro de la liga para la toma de decisiones en este aspecto, al igual que el órgano de disciplina y revisor son autónomos en sus decisiones, debido a su misma razón de ser y a los entes que los vigilan y supervisan, puesto que puede haber las influencias si se permite una participación abierta.

e. Estructura

La estructura actual de la Liga Risaraldense de Rugby es:



Autor: Catalina Valencia Arredondo
 Fuente: Liga Risaraldense de Rugby Estatuto 29 Agosto 2014

Se hace la aclaración que la estructura de la liga actual, no cuenta con asesorías en el área administrativa

f. Sistema de apoyo

Los sistemas de apoyo con los que actualmente cuenta la liga son escasos, no se posee un espacio deportivo propio o algún tipo de infraestructura, sus actividades

son llevadas a cabo en las propiedades de los integrantes, espacios públicos y alquiler de espacios deportivos.

g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones

Los sistemas de reconocimiento en la Liga aún se están determinando, en el momento solo los monitores se encuentra con un reconocimiento económico otorgado por diferentes alcaldías municipales. En cuanto a las sanciones a nivel administrativo se encuentran varias estipuladas en los documentos de formación de la Liga más no se aplican. Las sanciones que si son aplicables constantemente son aquellas disciplinarias deportivamente por la comisión de juzgamiento.

h. Estímulo al riesgo

Los jóvenes que conforman en la actualidad la liga de Rugby en Risaralda, son persona emprendedoras, que buscan la manera de alcanzar sus objetivos, donde se podría decir que sin temor a los nuevos retos. Para tener un panorama de que tan arriesgados son, se hace una pequeña pregunta de qué tan arriesgado es su presidente, donde en promedio tiene un 8, en una escala de 1 a 10, donde 1 es nada arriesgado y 10 Increíblemente arriesgado

i. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la Liga es algo que aún no se posee y en el presente trabajo se está planteando una propuesta para esta organización. En el 2015 se realizó una propuesta simple que debía ser ampliada para poder abarcar de una manera más holística a la Liga. Esto no quiero decir que no se posea un rumbo, por el contrario, los líderes de la liga tienen claridad sobre lo que desean obtener y ser en el futuro, lo que se está realizando es el planteamiento organizados de todas esas ideas y visiones.

j. El talento Humano

Según el diagnóstico realizado en el año anterior, la LRR cuenta con integrantes interdisciplinarios donde en su mayoría son jóvenes profesionales que además de participar en la LRR poseen empleos en otras entidades. Los integrantes son personas comprometidas con este deporte donde todos han sido jugadores del mismo de mayor o menor medida, donde como se mencionó en el diagnóstico inicial, son personas que impulsan la liga debido al amor y pasión que sienten por ese deporte ya que no están recibiendo otro tipo de recompensa más allá de ver su deporte florecer en el departamento por ahora, donde no se descarta nunca la búsqueda de un reconocimiento económico.

CARGO	PROFESIÓN	ESTUDIOS SOBRE EL RUGBY
Presidente	Asesor en logística y producción de eventos	Certificaciones de la Word Rugby, liga Antioqueña de Rugby, Indeportes Antioquia. Administración deportiva con Coldeportes y la UTP
Oficial de desarrollo	Tecnólogo eléctrico	Certificaciones de la Word Rugby y capacitador de la misma entidad
Oficial de desarrollo de Referato	Arquitecto	Certificaciones de la Word Rugby y capacitador de réferis
Entrenador femenino	Deportologo	Certificaciones de la Word Rugby y Coldeportes
Asistente técnico	Tecnólogo en mercadeo	Certificaciones de la Word Rugby y capacitador oficial de desarrollo
Entrenador masculino de menores de 16 años	Estudiantes de recreación y ciencias del deporte	Certificaciones de la Word Rugby, Indeportes Antioquia, Coldeportes y la UTP
Secretario	Docente de lenguas extranjeras	Certificaciones de la Word Rugby
Asesor técnico femenino	Estudiante de deportes en SENA	Certificaciones de la Word Rugby, Indeportes Antioquia y Coldeportes
Coordinador de torneos		Certificaciones de la Word Rugby
Contadora	Contadora publica	Administración deportiva enfocada en el rugby, reconocida nacionalmente
Comisión disciplinaria (3)	- Médico - Ingeniera Industrial - Ingeniero	Certificaciones de la Word Rugby en Referato y certificador. En su total son exjugadores de Rugby, según las recomendaciones de la federación y

	eléctrico	Coldeportes
--	-----------	-------------

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

k. Héroes organizacionales y su liderazgo

Los héroes de la liga se podrían decir que son todos sus integrantes, ya que ninguno de ellos está laborando por algo más allá que la pasión de un deporte. Según Humberto Serna Gómez los errores y su liderazgo puede estar basado en su líder actual, en este caso el presidente de la LRR, donde se puede definir con un líder rebelde, que busca la innovación y nuevos métodos de trabajo, donde hasta el día de hoy ha realizado varios cambios que han dado frutos, siendo reelegido años más. También se debe resaltar que no posee carrera profesional en áreas administrativas, pero posee un conocimiento empírico y valora el conocimiento y proyectos que le puede brindar la academia.

l. Ritos y ceremonias

En cuanto a ritos y ceremonias no se poseen actos formales, más si reconocimientos mutuos informales. En cuanto a los reconocimientos deportivos son celebrados y ampliamente reconocidos con los mismos jugadores además de ser compartidos con toda la comunidad de sus redes sociales y en algunos casos en medio locales.

7.1.3 ENCUESTA MISIÓN

La entrevista ha sido realizada al presidente de la Liga Risaraldense de Rugby, donde en base a lo dicho se planteara la misión de La LRR, que será socializada con sus integrantes con el fin de obtener la retroalimentación y participación necesaria, para poder llegar a la ejecución de la misma. Esto aplica de igual medida a la Visión.

1 ¿En qué negocio se encuentra la LRR?

Rafael: “Administrar, planear y ejecutar torneos en el departamento de Risaralda.”

2. ¿Por qué existe la LRR, cuál es su propósito básico?

Rafael: “Existe por la agremiación de clubes, en un afán por institucionalizar y organizar el Rugby en Risaralda. La liga tiene como propósito, fomentar el rugby en la región.”

3 ¿Qué es lo distintivo u original de la LRR?

Rafael: “Somos la cuarta Liga a nivel nacional administrativamente y la que menos apoyo recibe por parte del estado. Una gran característica de la LRR, que lo distingue de las demás, es su identidad de juego

4 ¿Quiénes son o deberían ser sus usuarios?

Rafael: “Los usuarios son los Clubes, jugadores, patrocinadores y escuelas”

5 ¿Cuáles son, o deberían ser, los servicios principales, presentes y futuros de la LRR?

Rafael: “Los servicios son la planeación y ejecución de torneos, donde podrían ampliarse a la venta de publicidad en eventos, venta de implementos deportivos, capacitaciones a otras Ligas y clubes, junto con la venta de derechos deportivos”

6 ¿Cuánto han cambiado los servicios de la LRR en los últimos tres años?

Rafael: “Los servicios ahora son mejor administrados, son una realidad. Ahora se cuenta con escuelas, monitorias y vinculación con organizaciones sociales”

7 ¿Cuáles son, o deberían ser, sus principales preocupaciones económicas?

Rafael: “La gran preocupación es que en el momento la LRR no es una organización auto sostenible. Los mismos jugadores patrocinan su participación en diferentes torneos. Además El hecho de no poder remunerar el servicio que prestan los integrantes de la Liga, también en algo preocupante.”

8 ¿Qué papel juega los recursos humanos y tecnológicos en la LRR?

Rafael: “Igual que hace un año, el recurso humano continua siendo la base de esta organización, donde por amor y pasión por el deporte, se ha logrado lo que es hoy la LRR.

En cuanto a la tecnología no es algo 100% vital en la Liga, pero si se desea contar con un software que brinde actualizaciones de los eventos a diferentes usuarios. Actualmente todos sus comunicados son por Facebook”

9 ¿Cuál es la razón de ser de la liga?

Rafael: “La razón de ser de la Liga Risaraldense de Rugby, es fomentar el Rugby en el departamento de Risaralda”

7.1.4 ENCUESTA VISIÓN

1 ¿Qué es lo que usted ve como clave para el futuro de la LRR?

Rafael: “El futuro de la LRR está en su desarrollo humano y deportivo, donde sea reconocida por su alto rendimiento deportivo y su organización administrativa”

2 ¿Qué lo emocionaría acerca de ser parte de la LRR en el futuro?

Rafael: “Me emocionaría mucho que la LRR tenga su propia cancha de Rugby, en unas buenas condiciones y central, jugadores Risaraldenses participando en el exterior y ver así sea a uno de los niños que hoy están en las escuelas, como jugadores profesionales de la selección colombiana”

3 ¿Qué valores necesitan ser reforzados?

Rafael: “Definitivamente la disciplina, compromiso y sacrificio en áreas administrativas y deportivas”

4 ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de la LRR?

Rafael: “La oportunidad más grande en este momento es contar con una cancha, como escenario para diferentes actividades, ampliar los patrocinios empresariales por medio de la ampliación de los servicios que ofrece la liga”

5 Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería la LRR dentro de tres años?

Rafael: “Administrativamente sería una organización auto sostenible.
Deportivamente: Campeones del M21, Pódium en los juegos naciones de mar y playa”

6 ¿Qué logros deportivos le gustaría recordar dentro de cinco años?

Rafael: “En cinco años contar con pódium nacional, gracias a los jóvenes que hoy se encuentran en las escuelas de la Liga”

7 ¿Qué otras necesidades y expectativas de los usuarios podrían satisfacer los servicios que ofrece la LRR dentro de tres o cinco años?

Rafael: “En cinco años la Liga deberá satisfacer todas las necesidades de los clubes administrativa y deportivamente, además de contar con un portafolio de servicios más amplio que el actual”

8 ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría dentro de tres o cinco años?

Rafael: “Necesitaros entrenadores mínimo tecnólogos deportivos, puesto que la nueva ley nacional del deporte que está siendo evaluada en la actualidad, lo exige. Administrativamente contar con mínimo un profesional en áreas administrativas, que sirva como asesor a la presidencia y comité”

7.1.5 ENTREVISTA OBJETIVOS CORPORATIVOS

En medio de una entrevista realizada al presidente de la LRR y gracias a una asesoría del director de este proyecto, se determina que los objetivos de la Liga serán:

- Objetivos de crecimiento
 - Mercado
 - Deportivos
 - Geográficos
- Objetivos de rentabilidad
- Objetivos de infraestructura y equipos
- Objetivos de desarrollo humano
- Responsabilidad Social

Estos objetivos serán planteados de forma estructurada en la formulación de la estrategia.



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Basados en las entrevistas anteriores se definirán para la Liga Risaraldense de Rugby aspectos como sus valores y principios, resumen de su cultura organizacional, misión, visión y objetivos corporativos

8.1 VALORES Y PRINCIPIOS

8.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

PRINCIPIOS	GRUPOS DE INTERÉS
<p>Parámetros que nos permiten medir las consecuencias de nuestra conducta. Muy ligados a nuestra conciencia</p> <p>Juego limpio Actitud de servicio Respeto Honestidad Pensamiento proactivo Trabajo en equipo Equidad Enfoque humanista Disciplina Compromiso</p>	<p>Son los actores sociales con los que se relaciona la LRR, los cuales son afectados positiva o negativamente por las acciones de la misma y pueden en un momento determinado afectarla a ella.</p> <p>Deportistas Espectadores Sociedad El estado Los proveedores Los colaboradores</p>

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Principios	Deportistas	Espectadores	Estado	Proveedores	Colaboradores	Sociedad	Clubes
Juego limpio	X						X
Actitud de servicio					X		
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Pensamiento proactivo	X				X		X
Trabajo en quipo	X				X	X	X
Equidad			X		X		
Enfoque humanista	X		X		X	X	X
Disciplina	X				X		X
Compromiso	X	X	X		X		X

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

8.1.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

El espíritu y la filosofía del rugby es el juego limpio, la educación y el control de uno mismo; en este marco los rectores éticos de la Liga Risaraldense de Rugby serán:

La honestidad, que debe ser uno de los principios centrales en el actuar de la Liga Risaraldense de Rugby y debe ser practicado por cada uno de los miembros de la misma, esto se ve reflejado en el juego limpio, donde conlleva además una convivencia con el fin de mantener la disposición al diálogo como punto de partida a la solución de situaciones producto de las diferencias entre los miembros de la Liga.

El respeto será la base de la comprensión y aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes.

La equidad en la LRR, buscara promover el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.

El enfoque humanista se verá reflejado por su carácter de entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores vulnerables de la sociedad.

El trabajo en equipo será un reflejo de muchos valores que interactúen, como la solidaridad que hace referencia a la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos establecidos por la Liga.

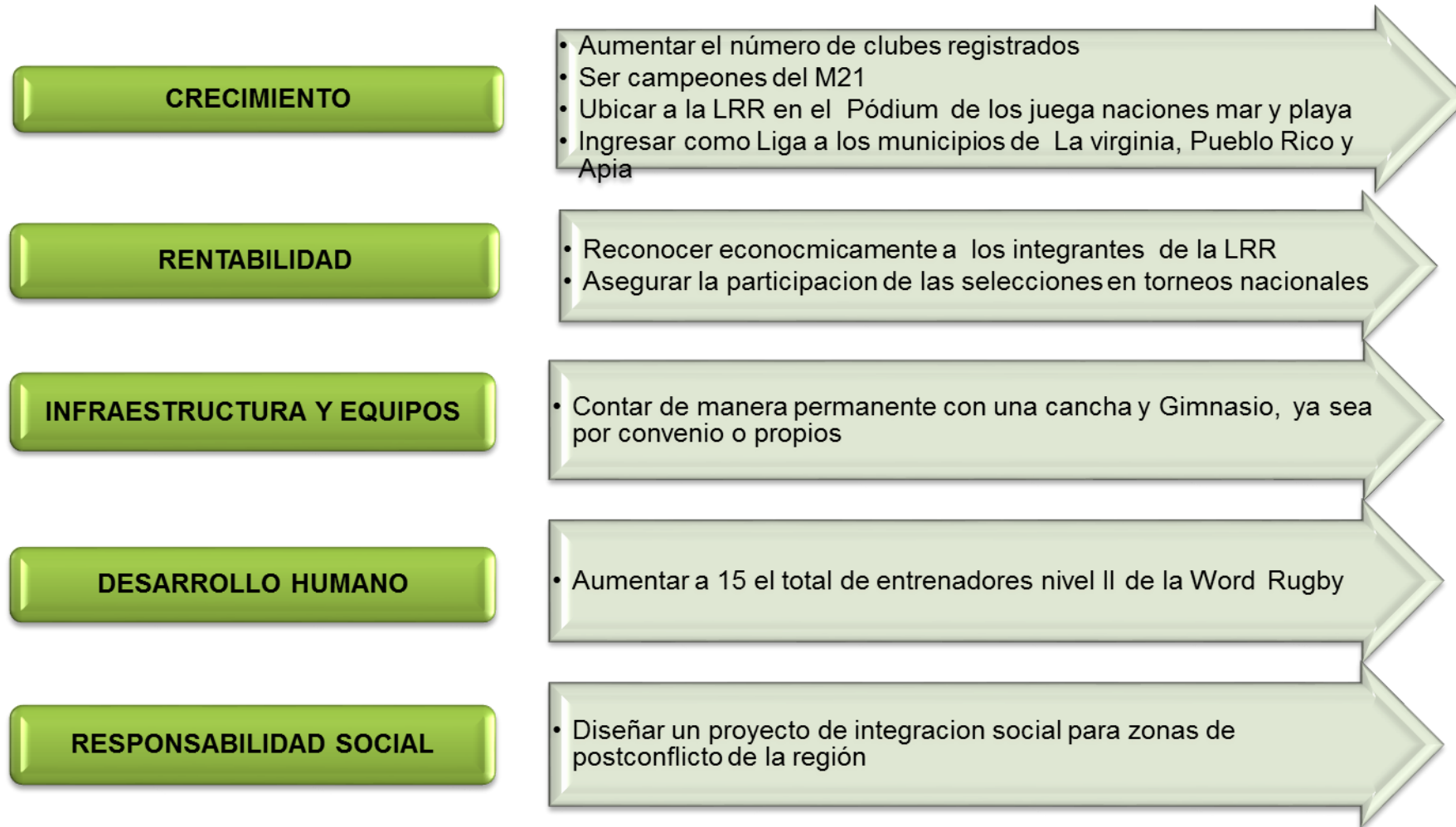
8.2 MISIÓN

Fomentar, promover, e impulsar la actividad deportiva a través del Rugby en el departamento de Risaralda, en donde los niños y jóvenes deportistas tengan una actividad organizada con calidad y con base en los principios del juego limpio, que fomenten la salud y la cultura del deporte de las presentes y nuevas generaciones.

8.3 VISIÓN

La Liga Risaraldense de Rugby en el 2019 tiene como visión ser una de las ligas mejor estructuradas deportiva y administrativamente; incrementando su participación en el departamento de Risaralda e impulsando la creación de nuevos servicios. Además de contar con su propia instalación deportiva. Todo con el fin de brindar a la sociedad Risaraldense salud y bienestar por medio del Rugby.

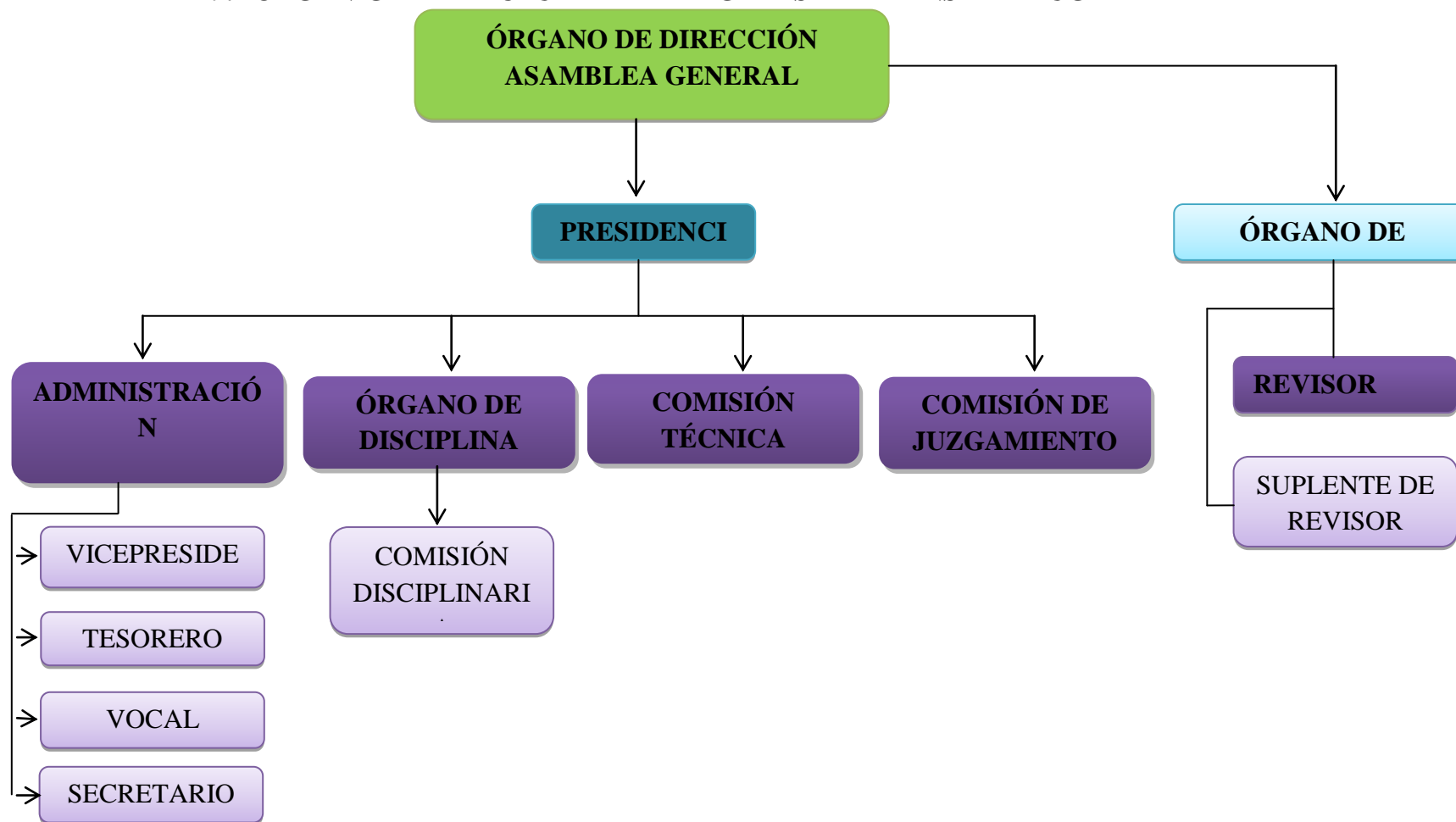
8.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

9.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY



9.2 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

En la Liga Risaraldense de Rugby se pueden visualizar tres (3) funciones principales, las cuales son: Función administrativa, función deportiva y función operativa. En estas tres funciones están embarcadas todas las actividades que actualmente están realizando los integrantes de la Liga.

Las funciones administrativas se encuentran divididas en su administración y dirección estratégica y la secretaría técnica y deportiva de toda la Liga. Estos dos grandes procesos establecerán el rumbo de esta organización y establecerán sus objetivos y metas a realizar.

La razón de ser de la LRR acopara toda la razón de ser de esta organización, conformada por los procesos de entrenamiento, deporte, juzgamiento y competencia.

Se debe tener en cuenta que todos los procesos anteriores necesitan de apoyo y operatividad, que respalde todas sus actividades. En el caso de la LRR, los procesos de apoyo serán la gestión contable y fiscal, junto con la gestión de proyectos.

Se debe tener siempre presente que la Liga debe trabajar como un reloj, donde sus procesos serán engranes. Esto quiere decir que si uno de ellos se detiene todo el reloj cambiara su ritmo de crecimiento y podría llegar a detenerse

10. MAPA DE PROCESOS

GERENCIALES	<p>ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Acreditación y revisión documental ◆ Planeación estratégica ◆ Consecución de recursos <p>SECRETARIA TÉCNICA Y DEPORTIVA</p> <p>Este proceso debe ser realizado tal cual se menciona en los estatutos de la Liga Risaraldense de Rugby</p>
MISIONALES	<p>ENTRENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de incentivos ◆ Capacitar entrenadores y jugadores ◆ Detectar y vincular nuevos talentos deportivos ◆ Exhibiciones ◆ Entrenamiento de las selecciones y participación deportiva <p>DEPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Entrenamiento ◆ Vinculación ◆ Exhibición
APOYO	<p>GESTIÓN CONTABLE Y FISCAL</p> <p>Este proceso debe ser realizado tal cual se menciona en los estatutos de la Liga. Donde por disposición de coldeportes se determinaron los procesos, procedimientos y funciones del contador y revisor fiscal.</p> <p>GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Consecución de proyectos ◆ Auditoria de proyectos ◆ Realización de proyectos

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ENTRENAMIENTO

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
----------------	----------	-------------------------	--------------------------

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Entrenamiento</p> <p>1.2 ÁREA TITULAR: Deportiva</p> <p>1.3 OBJETIVO: Fomentar, mantener y masificar el alto rendimiento deportivo</p> <p>1.4 GENERALIDADES: Los Entrenadores son los que permiten a la liga el alcance de un podio a nivel nacional.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Crecer deportivamente de manera constante</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Informes de plan de incentivos y planes deportivos</p> <p>1.7 RIESGOS: El no acogimiento de jugadores a las convocatorias y actividades programadas</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión a logros semestrales Revisión de cumplimiento de metas y objetivos establecidos Control y verificación de la ejecución de planes deportivos</p>	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO

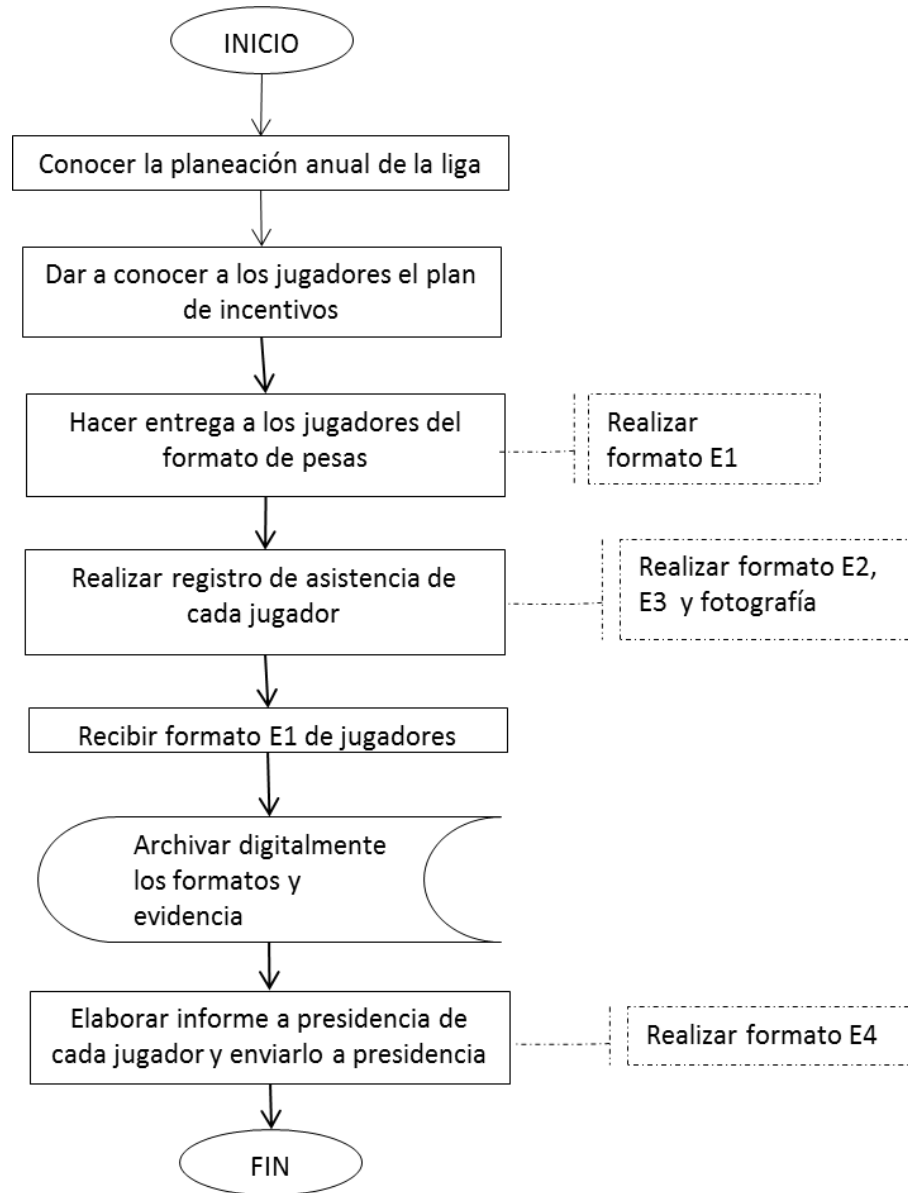
Versión		1	Fecha de versión Noviembre de 2016
Entrenamiento			Código
Orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable
1	Plan de incentivos	Deportiva	Entrenador de cada categoría
2	Capacitar entrenadores y jugadores	Deportiva	Entrenador de cada categoría
3	Detectar y vincular nuevos talentos	Deportiva	Entrenador de cada categoría
4	Exhibiciones	Deportiva	Entrenador de cada categoría
5	Entrenamiento de las selecciones y participación deportiva	Deportiva	Entrenador de cada categoría

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.1.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE ENTRENAMIENTO

PROCESO: ENTRENAMIENTO

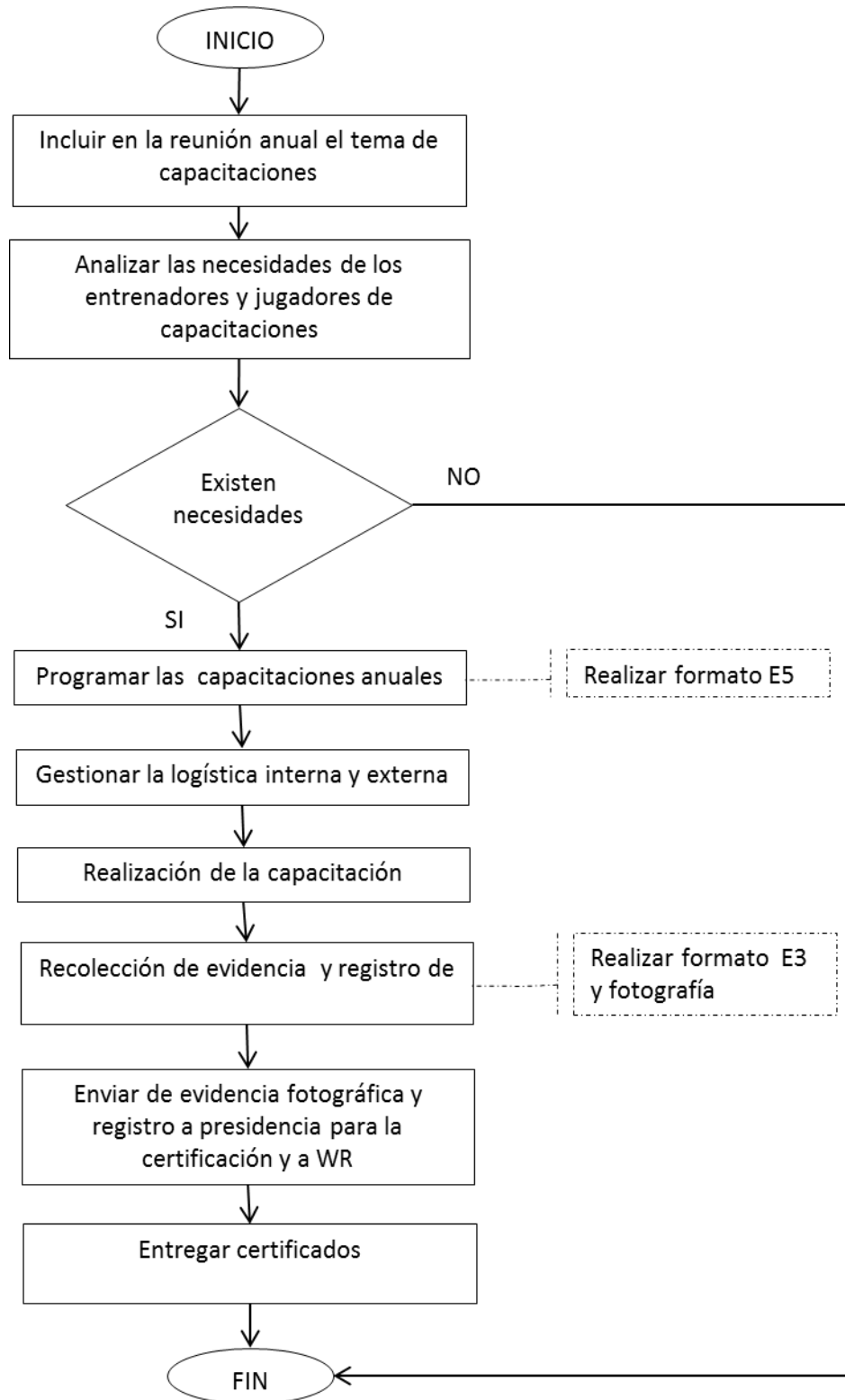
PROCEDIMIENTO: Plan de incentivos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: ENTRENAMIENTO

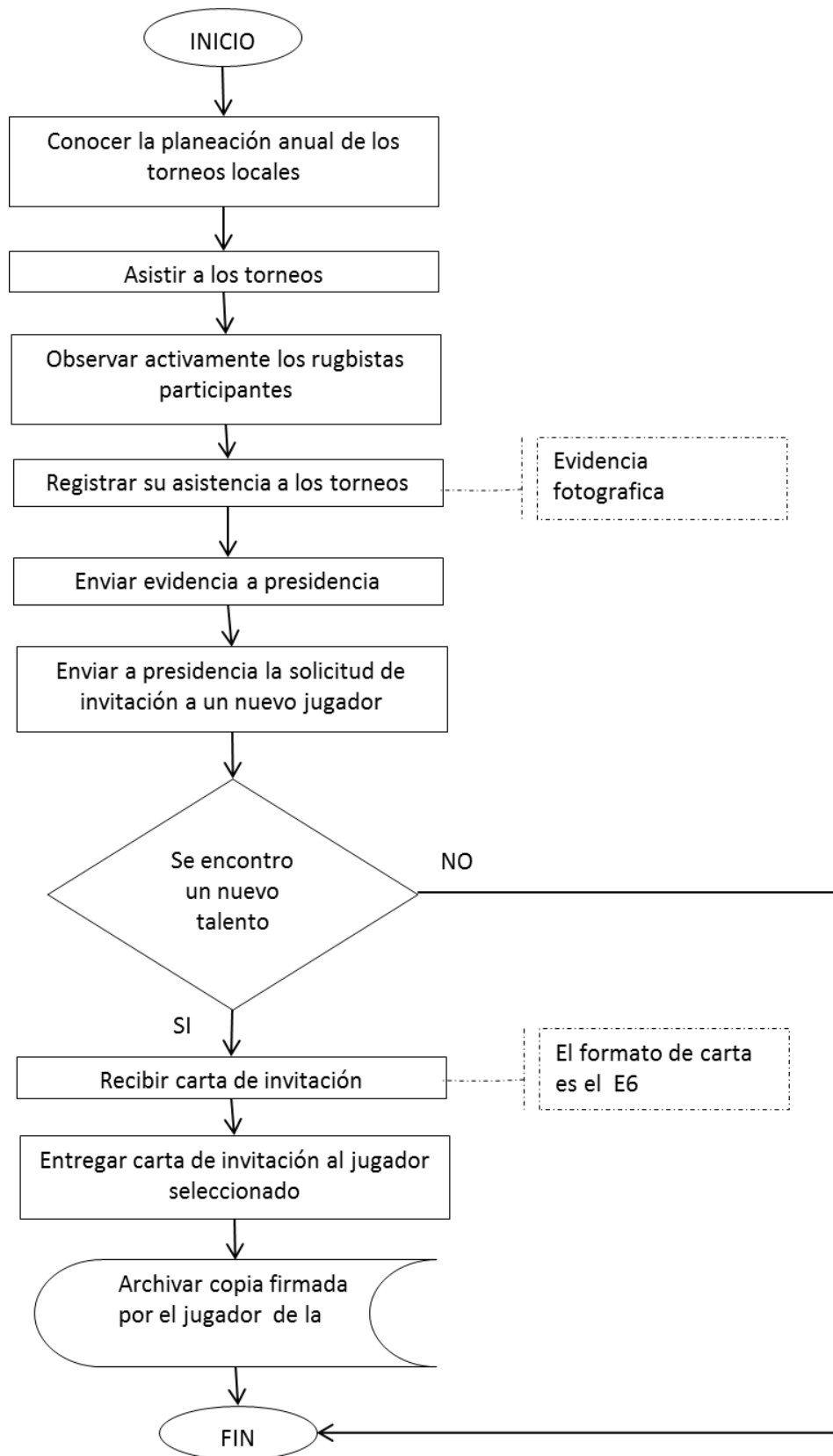
PROCEDIMIENTO: Capacitar entrenadores y jugadores



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: ENTRENAMIENTO

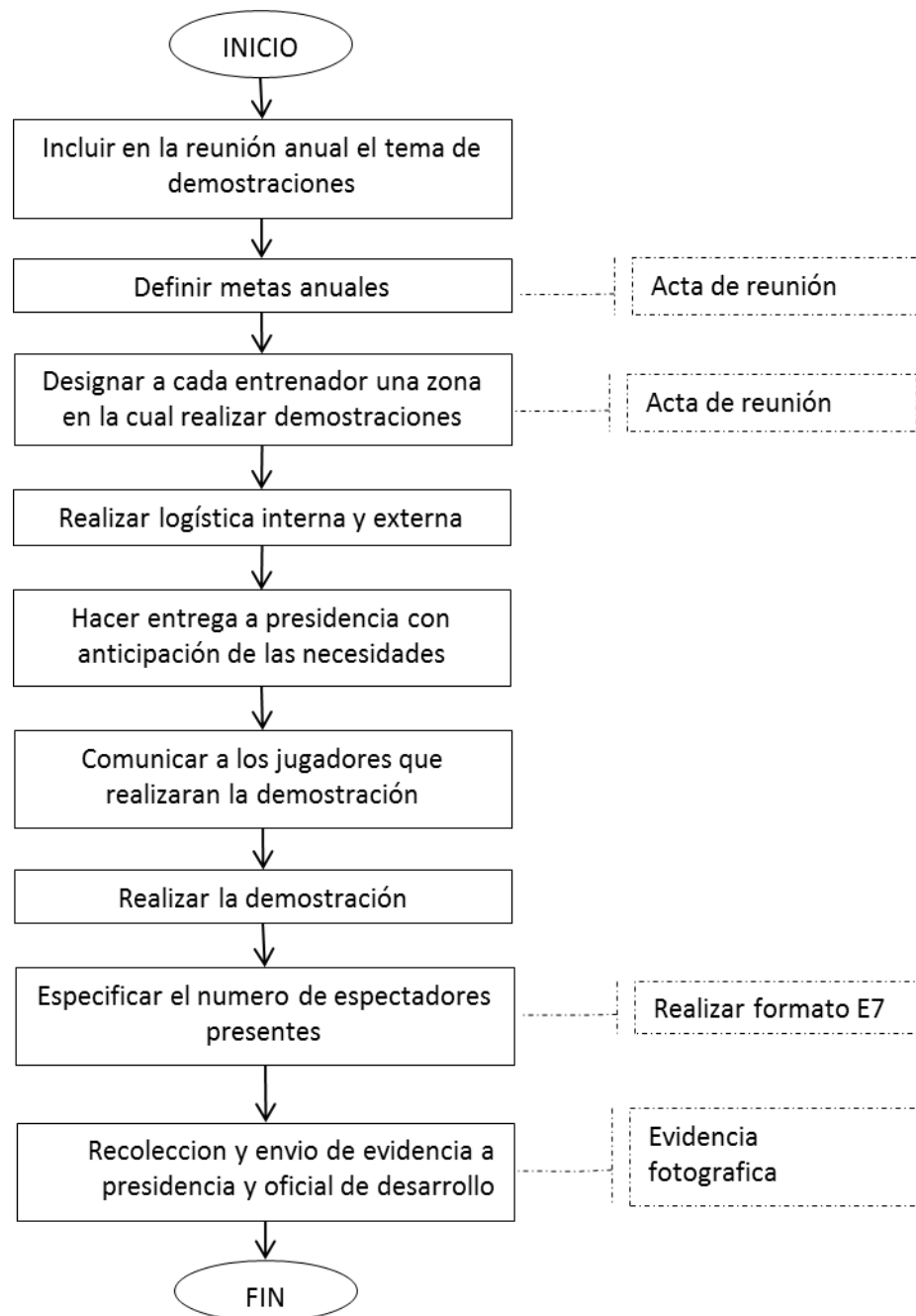
PROCEDIMIENTO: Detectar y vincular nuevos talentos deportivos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: ENTRENAMIENTO

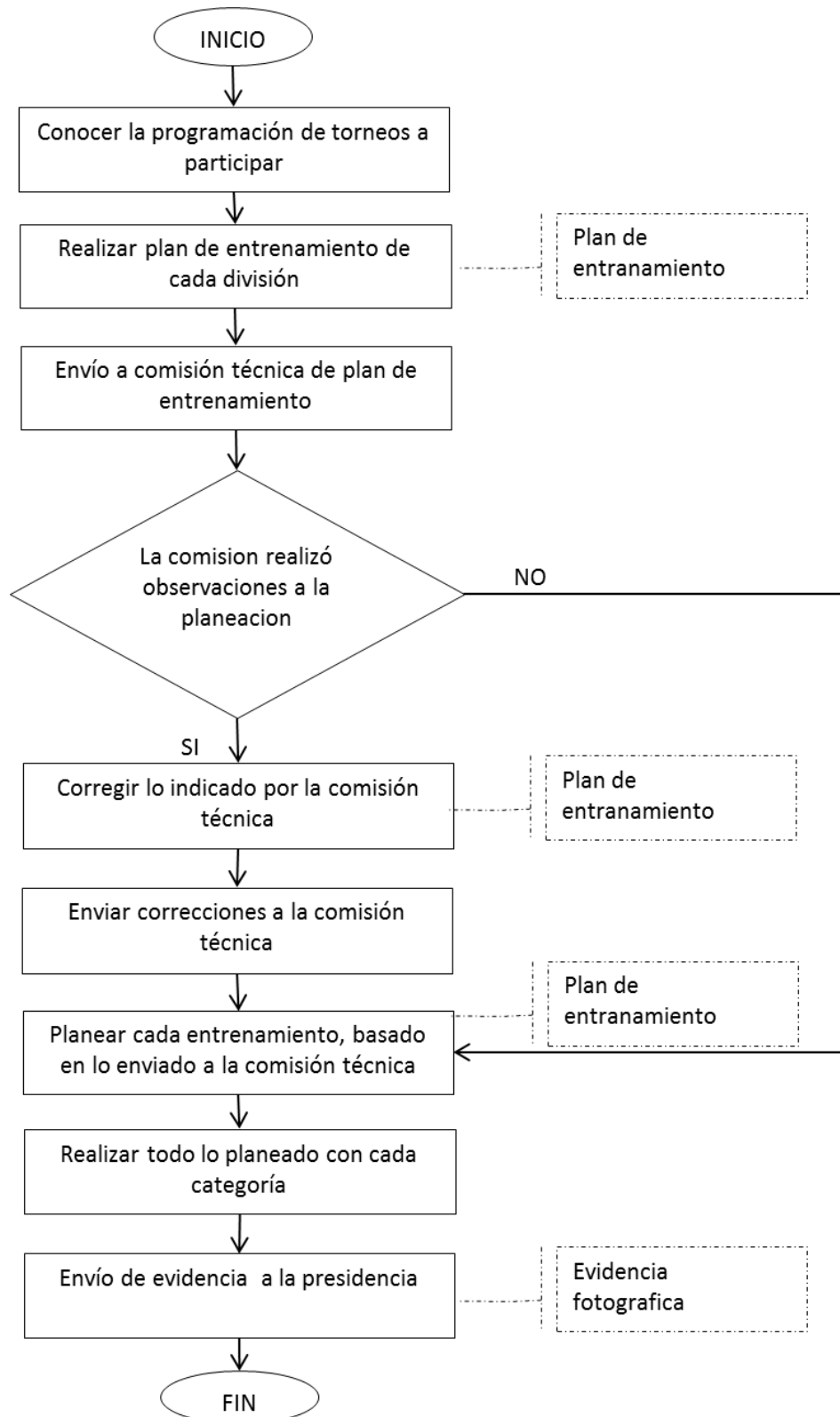
PROCEDIMIENTO: Exhibiciones



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: ENTRENAMIENTO

PROCEDIMIENTO: Entrenamiento de las selecciones y participación deportiva



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.1.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Plan de incentivos		
1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y Políticas de la Liga		
1.3 RESPONSABLE: Entrenador de cada categoría		
1.4 OBJETIVO: Fomentar la participación de los jugadores pertenecientes a la Liga en la selección de su categoría		
1.5 GENERALIDADES: La participación de los jugadores en las diferentes actividades programadas permite crear en ellos un sentido de pertenencia por la Liga, además de un crecimiento deportivo y personal.		
1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Participación de los jugadores de selección en las actividades programadas de manera activa y continua		
1.7 LIMITES:		
PUNTO INICIAL: Conocer la planeación anual de la liga		
PUNTO FINAL: Proporcionar a presidencia archivo digital y el formato E4		
1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Informes deportivos y registro de asistencia		
1.9 RIESGOS:		
Falsedad en formatos por parte de jugadores de la selección		
Desinterés por parte de jugadores de la selección		
1.10 CONTROLES EJERCIDOS:		
Revisión y verificación de la información		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Capacitar entrenadores y jugadores</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Entrenador de cada categoría</p> <p>1.4 OBJETIVO: Vincular y mantener entrenadores que fomenten un alto rendimiento, con los mejores conocimientos en el Rugby</p> <p>1.5 GENERALIDADES: La capacitación a entrenadores y jugadores, permite un conocimiento a más profundidad del Rugby</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Con las capacitaciones se podrán vincular y mantener en la liga más y mejores jugadores y entrenadores, con un nivel de conocimiento alto sobre este deporte.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Incluir en la reunión anual el tema de capacitaciones</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Entregar certificados a los participantes de las capacitaciones</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Registros de asistencia, memorias de capacitación y evidencia fotográfica</p> <p>1.9 RIESGOS: Bajo interés de los participantes</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Comparación bimensual de las capacitaciones programadas anuales y las realizadas Verificación aleatoria de la información otorgada por los asistentes registrados Comprobación de la evidencia fotográfica</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Detectar y vincular nuevos talentos deportivos</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Entrenador de cada categoría</p> <p>1.4 OBJETIVO: Descubrir nuevos deportistas en el departamento de Risaralda, buscando su ingreso oficial a la Liga Risaraldense de Rugby</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder vincular nuevos deportistas a la Liga Risaraldense de Rugby, incrementa la inclusión en nuestra sociedad, además de proporcionar nuevas ideas, talentos, capacidades y habilidades; los cuales brindan un crecimiento deportivo.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Rugbistas capacitados con grandes talentos deportivos y ética profesional vinculados a la selección Risaraldense.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 100px;">PUNTO INICIAL: Conocer la planeación anual de los torneos locales</p> <p style="padding-left: 100px;">PUNTO FINAL: Archivar copia de carta de invitación</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Evidencia fotográfica y cartas de invitación</p> <p>1.9 RIESGOS: El no acogimiento de invitación por parte de los deportistas.</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Seguimiento a las invitaciones realizadas a cada deportista</p>			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Exhibiciones</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Entrenador de cada categoría</p> <p>1.4 OBJETIVO: Dar a conocer el Rugby en el departamento de Risaralda</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder aumentar el número de conocedores de este deporte, abre las puertas en diferentes aspectos para la liga, como nuevos deportistas, patrocinadores, espectadores y escenarios para este deporte.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Incrementar continuamente el número de probadores en Risaralda, cumpliendo con los objetivos propuestos por la Federación Colombiana de Rugby</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Incluir en la reunión anual el tema de Exhibiciones</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Envío de evidencia Y formato a presidencia y al oficial de desarrollo</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Acta de planeación y evidencia fotográfica</p> <p>1.9 RIESGOS: La no aceptación de la demostración en diferentes locaciones</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Revisión bimensual de las Exhibiciones realizadas versus las programadas</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Entrenamiento de las selecciones y participación deportiva</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Entrenador de cada categoría</p> <p>1.4 OBJETIVO: Organizar y desarrollar los entrenamientos, incluyendo aspectos tácticos- físicos- psicológicos, basados en un cronograma de competición.</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder organizar, planear y controlar los entrenamientos de la selección Risaraldense de Rugby, logrará una mayor participación deportiva a nivel nacional al igual que un alcance de objetivos deportivos.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Entrenamientos planeados y organizados, en busca del aumento de la participación deportiva de la selección Risaraldense de rugby.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 100px;">PUNTO INICIAL: Conocer la programación de torneos a participar</p> <p style="padding-left: 100px;">PUNTO FINAL: Enviar evidencia fotográfica a la presidencia</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Planes de entrenamiento y evidencias fotográficas</p> <p>1.9 RIESGOS:</p> <p>La no realización de Planes de entrenamiento basado en las necesidades y estrategias actuales</p> <p>La no aplicación de los planes de entrenamiento</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión de aplicación de planes de entrenamiento</p>			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.1.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ENTRENAMIENTO

Versión		1		Fecha de versión Noviembre de 2016					
Plan de incentivos				Código	Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Conocer la planeación anual de la Liga		Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
2	Dar a conocer a los jugadores el plan de incentivos		Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
3	Hacer entrega a los jugadores del formato de pesas	E1	Deportiva	Entrenador de cada categoría		x			
4	Realizar registro de asistencia de cada jugador en los entrenamientos	E2 - Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría	x				
5	Realizar registro de asistencia de cada jugador a las capacitaciones	E3 - Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría					x
6	Recibir el formato de jugadores sobre su entrenamiento en pesas	E1	Deportiva	Entrenador de cada categoría		x			
7	Realizar un archivo digital con los formatos y evidencias		Deportiva	Entrenador de cada categoría		x			
8	Elaborar informe a presidencia de cada jugador, indicando su cumplimiento	E4	Deportiva	Entrenador de cada categoría			x		
9	Proporcionar a presidencia archivo digital y el formato E4		Deportiva	Entrenador de cada categoría			x		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional

Versión			Fecha de versión Noviembre de 2016							
1										
Capacitar entrenadores y jugadores				Código	Página					
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia					
					S	Q	M	A	O	
1	Incluir en la reunión anual el tema de capacitaciones		Deportiva	Entrenador de cada categoría					x	
2	Analizar las necesidades de los entrenadores y jugadores		Deportiva	Entrenador de cada categoría					x	
3	Programar las capacitaciones anuales	Acta de Reunión	Deportiva	Entrenador de cada categoría					x	
4	Gestionar la logística y entrega de necesidades a presidencia		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
5	Realización de la capacitaciones		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
6	Recolección de evidencia y registro de asistencia	E3 Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
7	Envío de evidencia fotográfica y registro a presidencia para la certificación y a WR		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
8	Entregar certificados a los participantes de las capacitaciones		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional

Versión 1				Fecha de versión Noviembre de 2016						
Detectar y vincular nuevos talentos deportivos				Código		Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia					
					S	Q	M	A	O	
1	Conocer la planeación anual de los torneos locales		Deportiva	Entrenador de cada categoría					x	
2	Asistir a los torneos		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CT					
3	Observar activamente los rugbistas participantes		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CT					
4	Registrar su asistencia a los torneos	Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría	CT					
5	Enviar evidencia a presidencia con un plazo de 3 días después de cada torneo		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
6	Enviar a presidencia la solicitud de invitación a un nuevo jugador		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
7	Recibir carta de invitación	E5	Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
8	Entregar carta de invitación al jugador seleccionado	E5 Firma de entrega	Deportiva	Entrenador de cada categoría						x
9	Archivar copia de carta de invitación		Deportiva	Entrenador de cada categoría						x

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional
 CT: Cada Torneo

Versión		1		Fecha de versión Noviembre de 2016					
Exhibiciones				Código	Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Incluir en la reunión anual el tema de Exhibiciones		Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
2	Definir metas anuales basados en los objetivos planteados por la Federación Colombiana de Rugby	Acta de reunión	Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
3	Designar a cada entrenador una zona en la cual realizar Exhibiciones	Acta de reunión	Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
4	Realizar logística interna y externa		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
5	Hacer entrega a presidencia con 15 días de anticipación de las necesidades para realizar la demostración		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
6	Comunicar a los jugadores que realizaran la demostración todos la información necesaria con anticipación		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
7	Realizar la demostración		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
8	Especificar el número de espectadores presentes en cada demostración	E6	Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
9	Recolección de evidencia y registro de jugadores	J1 - Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				
10	Envío de evidencia Y formato a presidencia y al oficial de desarrollo		Deportiva	Entrenador de cada categoría	CD				

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia) Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional CD: Cada Demostración

Versión		1		Fecha de versión Noviembre de 2016					
Entrenamiento de las selecciones y participación deportiva				Código	Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Conocer la programación de torneos a participar		Deportiva	Entrenador de cada categoría				x	
2	Realizar plan de entrenamiento de cada división	Plan de entrenamiento	Deportiva	Entrenador de cada categoría					x
3	Enviar a comisión técnica de plan de entrenamiento con 5 meses de anticipación		Deportiva	Entrenador de cada categoría					x
4	Corregir lo indicado por la comisión técnica	Plan de entrenamiento	Deportiva	Entrenador de cada categoría					x
5	Enviar correcciones a la comisión técnica		Deportiva	Entrenador de cada categoría					x
6	Planear cada entrenamiento, basado en lo enviado a la comisión técnica	Plan de entrenamiento específico	Deportiva	Entrenador de cada categoría	CE				
7	Realizar todo lo planeado con cada categoría	Fotografía	Deportiva	Entrenador de cada categoría	CE				
8	Enviar evidencia fotográfica a la presidencia		Deportiva	Entrenador de cada categoría	x				

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional
 CE: Cada Entrenamiento

10.1.5 MANUAL DE FUNCIONES ENTRENADOR DE SELECCIÓN

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Versión	1	Fecha de versión: Noviembre 2016
Cargo	Entrenador	
Área	Deportiva	
Cargo de jefe inmediato	Comisión técnica	
II. OBJETIVO		
<p>Fomentar, mantener y masificar el alto rendimiento deportivo de la selección Risaraldense de Rugby generando así un reconocimiento a nivel nacional y sentido de pertenencia en sus deportistas.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none">1. Conocer la planeación anual de la Liga2. Conocimiento constante de todos los torneos locales y nacionales, especificando aquellos en los que se participara.3. Organizar y desarrollar cada uno de los entrenamientos, incluyendo aspectos tácticos- físicos- psicológicos, basados en un cronograma de competición, para su posterior envío a la comisión técnica.4. Hacer entrega a los jugadores de todo formato e información necesaria de manera clara y pertinente5. Realizar registro de asistencia de cada jugador en los entrenamientos y capacitaciones6. Realizar un archivo digital con los formatos y evidencias de todo proceso estipulado en los manuales de procesos y procedimientos.7. Elaborar informe a presidencia y comisión técnica de manera concisa en los tiempos y formatos estipulados en los manuales.8. Incluir en la reunión anual el tema de capacitaciones y exhibiciones.9. Programar y realizar capacitaciones y exhibiciones10. Hacer uso de los torneos locales, para iniciar un proceso de detección y vinculación de nuevos talentos.11. Las demás funciones asignadas por la comisión técnica o superiores, que estén acorde a su cargo.12. Coadyuvar en el mejoramiento del ambiente laboral, por medio del respeto y		

<p>apoyo.</p> <p>13. Realizar, organizar y entregar toda la documentación necesaria.</p>	
<p>IV. COMPETENCIAS LABORALES</p>	
<p>◆ PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación frente al cambio. • Aptitud positiva ante las reglas. • Honestidad y ética laboral. • Autocontrol. • Orientación hacia los resultados. • Responsabilidad. • Motivación. 	<p>◆ INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Uso de herramientas comunicativas. • Buen trato y atención. • Respeto hacia los demás.
<p>◆ INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Toma de decisiones. • Capacidad de aprendizaje. • Visualización espacial. 	<p>◆ ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de la información. • Planteamiento de estrategias. • Generación de un buen ambiente de trabajo. • Control y comportamiento
<p>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</p>	
<p>El ser entrenador implica poseer un alto grado de competencia comunicativas y un poder de análisis y adaptación amplio, ya que se desenvuelve en medio de estrategias y toma de decisiones, sin dejar de lado el liderazgo y manejo de equipos.</p>	
<p>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>	
<p>Conocimientos deportivos específicos del Rugby, manejo de técnicas comunicativas y estratégicas.</p>	
<p>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>	
<p>ESTUDIOS Primeros auxilios Coaching I y II</p>	<p>EXPERIENCIA Mínimo dos (2) años desempeñando un cargo a fin.</p>
<p>VIII. ADIESTRAMIENTO</p>	

Se debe destinar mínimo un mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo de entrenador y con la Liga

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPORTIVO

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Deporte			
1.2 ÁREA TITULAR: Deportiva			
1.3 OBJETIVO: Representar al departamento de Risaralda de la mejor manera por medio de su desempeño como Rugbier.			
1.4 GENERALIDADES: Los jugadores de selección son los representantes más visibles de la liga, donde ellos abren las puertas de diferentes oportunidades para la misma, donde por medio de logros deportivos ayudan al reconocimiento deportivo y fomentación del rugby.			
1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Otorgar a la Liga Risaraldense de Rugby un reconocimiento deportivo, por medio de sus logros como equipo e individuales, y a la vez por su respeto y ética deportiva.			
1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Formato plan de incentivos y documentación de vinculación			
1.7 RIESGOS: El no acogimiento de jugadores a las convocatorias y actividades programadas. La falsificación de documentación y evidencia enviada			
1.8 CONTROLES EJERCIDOS:			
Revisión a logros deportivos por parte de su entrenador			
Revisión de cumplimiento de metas y objetivos establecidos por su entrenador			
Control y verificación de la documentación enviada			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEPORTIVO

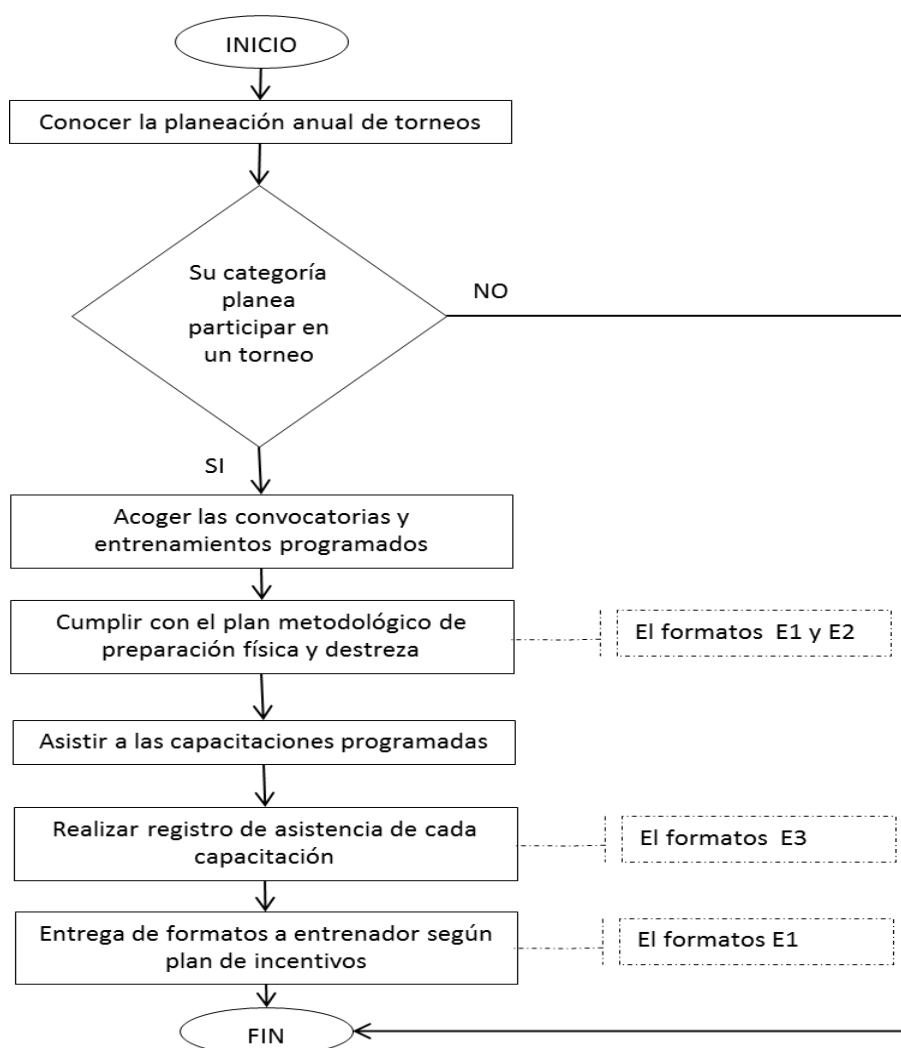
Versión		1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
Entrenamiento			Código	
Orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	
1	Entrenamiento en selección	Deportiva	Jugador de cada categoría	
2	Exhibiciones	Deportiva	Jugador de cada categoría	
3	Vinculación	Deportiva	Jugador de cada categoría	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DEPORTIVO

PROCESO: Deporte

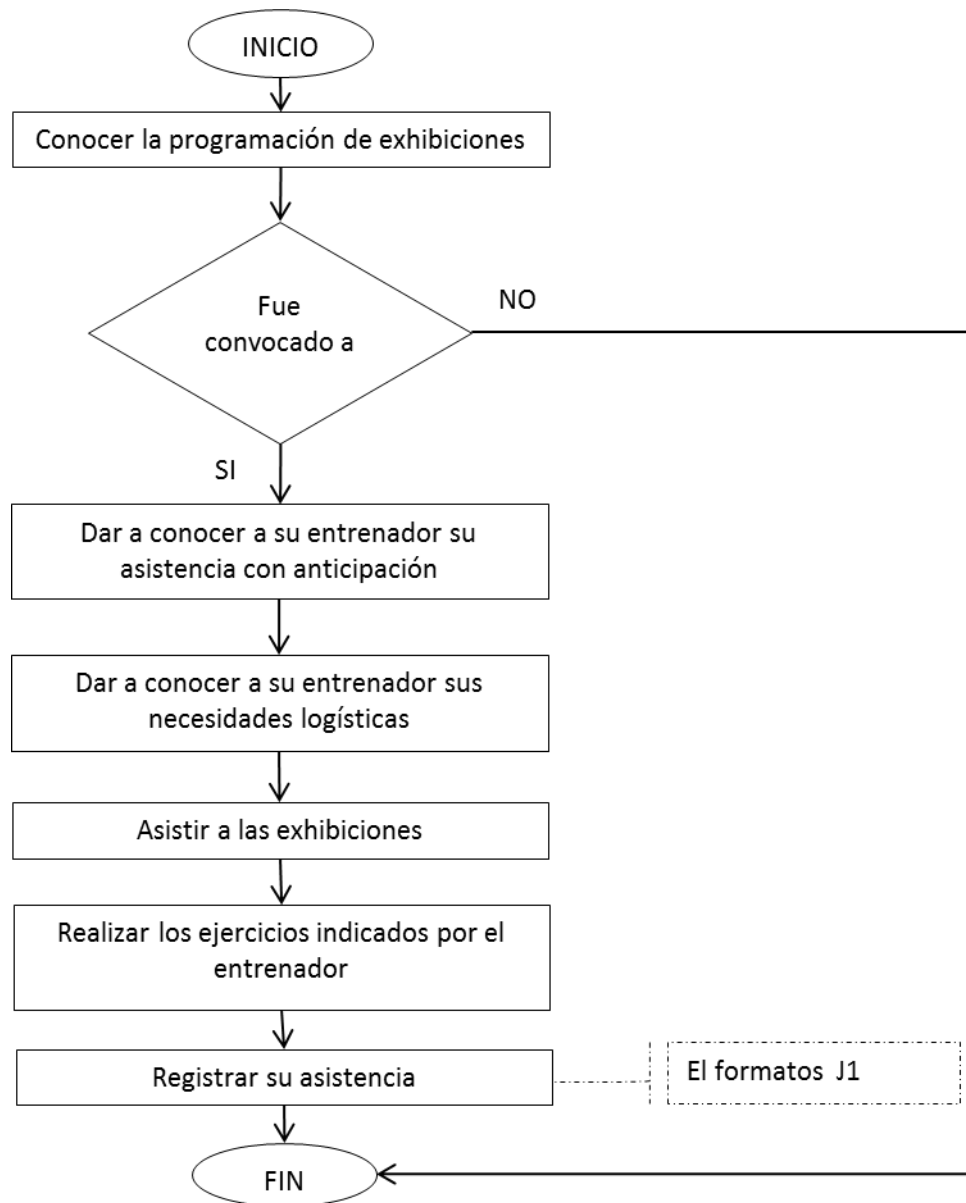
PROCEDIMIENTO: Entrenamiento en selección



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: Deporte

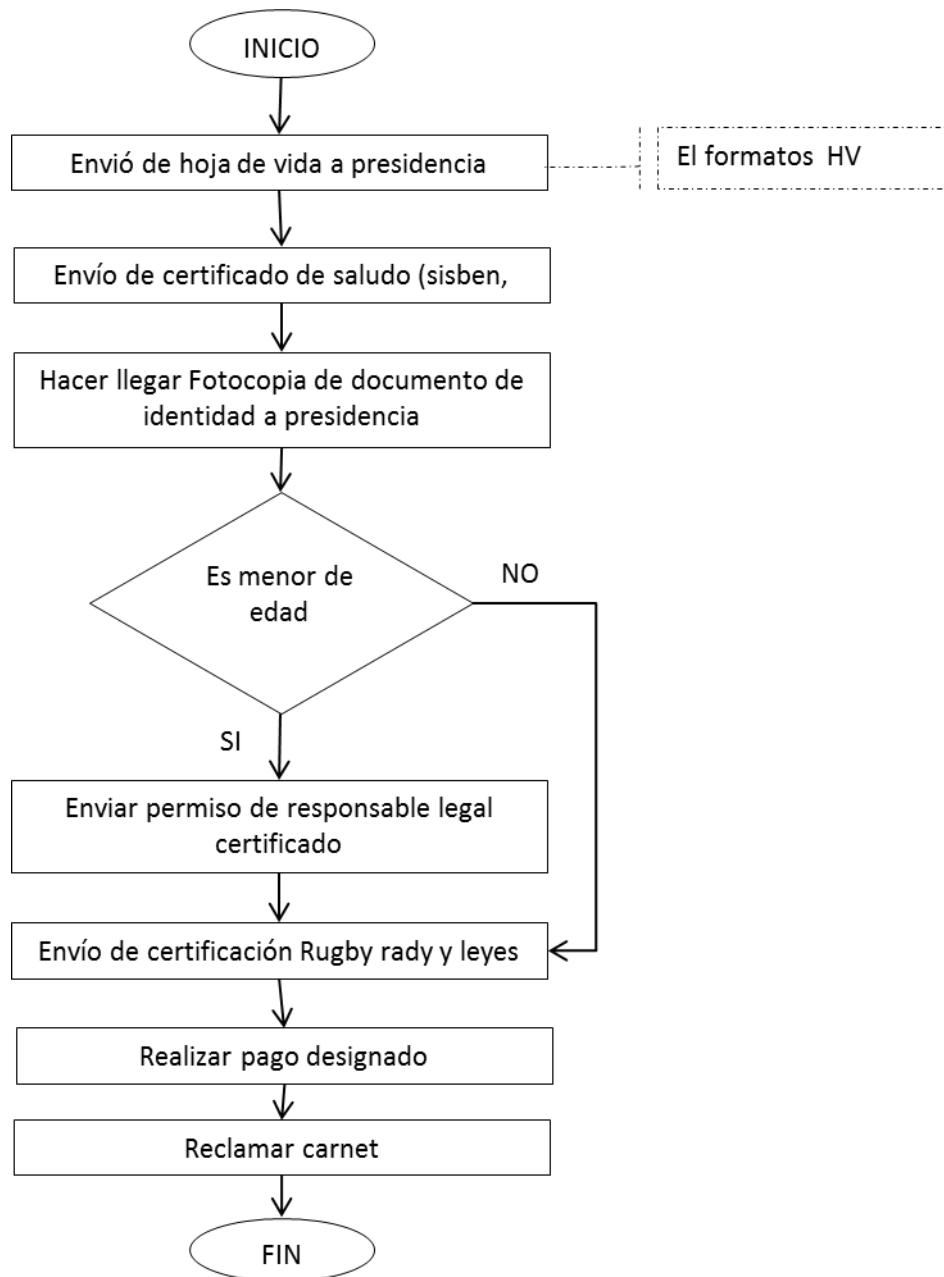
PROCEDIMIENTO: Exhibiciones



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: Deporte

PROCEDIMIENTO: Vinculación



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.2.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DEPORTIVO

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Entrenamiento en selección</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Jugador de cada selección</p> <p>1.4 OBJETIVO: Aumentar el rendimiento deportivo de cada jugador perteneciente a la selección de Rugby. -</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder realizar un entrenamiento constante y disciplinado, por parte de cada deportista genera el desarrollo de diferente cualidades y habilidades, como la fuerza, resistencia, velocidad, flexibilidad, potencia, agilidad, coordinación y equilibrio, además de crear en el jugador una motivación y sentido de pertenencia por la Liga y el Rugby.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Aumento del rendimiento deportivo de la selección de Rugby por medio de las cualidades y habilidades de cada uno de sus deportistas.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Conocer la planeación anual de torneos</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Entrega de formatos a entrenador según plan de incentivos</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Planes de entrenamiento y evidencias fotográficas</p> <p>1.9 RIESGOS:</p> <p>La no realización de Planes de entrenamiento como lo indica cada entrenador El no interés y disciplina constante necesaria La falsificación en evidencias de entrenamiento</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión de aplicación de planes de entrenamiento y veracidad de documentación por parte de cada entrenador de forma aleatoria.</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Exhibiciones de selección</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Jugador de cada selección</p> <p>1.4 OBJETIVO: Apoyar el proceso de divulgación del Rugby en el departamento de Risaralda</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder aumentar el número de conocedores de este deporte, abre las puertas en diferentes aspectos para la liga, como nuevos deportistas, patrocinadores, espectadores y escenarios para este deporte.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Asistencia continua y disciplinada en cada exhibición planeada por sus entrenadores.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Conocer la programación de exhibiciones</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Registrar su asistencia</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Evidencia fotográfica y asistencia.</p> <p>1.9 RIESGOS:</p> <p>La no asistencia y compromiso</p> <p>La falta de interés por la exhibiciones</p> <p>La no realización de ejercicios que planea su entrenador</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión de asistencia y calidad de exhibiciones por parte de cada entrenador</p>			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
<p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Vinculación</p>		
<p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p>		
<p>1.3 RESPONSABLE: Jugador de cada selección.</p>		
<p>1.4 OBJETIVO: Brindar la documentación necesaria en los tiempos adecuados para la creación de la una base de datos confiable acceder servicios de póliza carnet</p>		
<p>1.5 GENERALIDADES: Contar con una base de datos actualizada y verídica de cada jugador de rugby en Risaralda asociado a un club o selección, permite llevar un registro y control exacto, donde se puedan generar beneficios para cada jugador como la póliza de seguros y carnetización oficial.</p>		
<p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Entrega de documentación por parte de cada jugador de manera óptima a entes específicos para su posterior aseguramiento y carnetización.</p>		
<p>1.7 LIMITES:</p>		
<p style="text-align: center;">PUNTO INICIAL: Envío de hoja de vida a presidencia</p>		
<p style="text-align: center;">PUNTO FINAL: Reclamar carnet</p>		
<p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Documentación individual y bases de datos</p>		
<p>1.9 RIESGOS:</p>		
<p>Falsedad de documento</p>		
<p>No envío de documentación en los tiempos establecidos</p>		
<p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS:</p>		
<p>Auditoria regular de los documentos enviados</p>		
<p>Revisión de bases de datos aleatoria</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.2.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEPORTIVOS

Versión 1			Fecha de versión Noviembre de 2016						
Entrenamiento en selección				Código	Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Conocer la planeación anual de torneos		Deportiva	Jugador de cada categoría				x	
2	Acoger las convocatorias y entrenamientos programados		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
3	Cumplir con el plan metodológico de preparación física y destreza	E1 y E2	Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
4	Asistencia a las capacitaciones programadas		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
5	Realizar registro de asistencia de cada capacitación	E3	Deportiva	Jugador de cada categoría	CC				
6	Entrega de formatos a entrenador según plan de incentivos	E1	Deportiva	Jugador de cada categoría		x			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional
 CE: Cronograma de Entrenamientos CC: Cada capacitación

Versión 1			Fecha de versión Noviembre de 2016						
Exhibiciones			Código	Página					
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Conocer la programación de exhibiciones		Deportiva	Jugador de cada categoría			X		
2	Dar a conocer a su entrenador su asistencia con anticipación		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
3	Dar a conocer a su entrenador sus necesidades logísticas		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
4	Asistir a las exhibiciones		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
5	Realizar los ejercicios indicados por el entrenador		Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				
6	Registrar su asistencia	J1	Deportiva	Jugador de cada categoría	CE				

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional
CE: Cada exhibición

Versión 1			Fecha de versión Noviembre de 2016						
Vinculación				Código	Página				
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia				
					S	Q	M	A	O
1	Envío de hoja de vida a presidencia	HV	Deportiva	Jugador				x	
2	envío de certificado de salud (sisben, eps)		Deportiva	Jugador				x	
3	Hacer llegar Fotocopia de documento de identidad a presidencia		Deportiva	Jugador				x	
4	Enviar permiso de responsable legal certificado		Deportiva	Jugador				x	
5	envío de certificación Rugby rady y leyes del Rugby		Deportiva	Jugador				x	
6	Realizar pago designado		Deportiva	Jugador				x	
7	Reclamar carnet		Deportiva	Jugador				x	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional

10.2.5 MANUAL DE FUNCIONES JUGADOR DE RUGBY

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Versión	1	Fecha de versión: Noviembre 2016
Cargo	Jugador	
Área	Deportiva	
Cargo de jefe inmediato	Entrenador	
II. OBJETIVO		
<p>Representar al departamento de Risaralda de la mejor manera por medio de su desempeño como Rugbier, donde por medio de logros deportivos ayudan al reconocimiento deportivo y fomentación del rugby.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none">1. Cumplir con el plan metodológico de preparación física y de destreza que indique su entrenador.2. Mantener informado de los planes y cronogramas de su categoría.3. Mantener una comunicación positiva con su entrenador.4. Asistir a las exhibiciones, capacitaciones y entrenamientos indicados.5. Realizar los ejercicios y actividades tal como son indicadas por su entrenador.6. Realizar el registro correspondiente de asistencia, según la actividad realizada.7. Envío de documentación necesaria para su vinculación de manera oportuna.8. Realizar los pagos a fines de sus deberes como jugador a tiempo.9. Solicitar al entrenador y presidencia sus documentos (carnet y formatos).10. Las demás funciones asignadas por la comisión técnica o superiores, que estén acorde a su cargo.11. Coadyuvar en el mejoramiento del ambiente laboral, por medio del respeto y apoyo.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		

<p>◆ PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación frente al cambio. • Aptitud positiva ante las reglas. • Honestidad y ética deportiva. • Autocontrol. • Orientación hacia los resultados. • Responsabilidad. • Motivación. 	<p>◆ INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Buen trato y atención. • Respeto hacia los demás.
<p>◆ INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Toma de decisiones. • Capacidad de aprendizaje. • Visualización espacial. 	<p>◆ ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de la información. • Generación de un buen ambiente de trabajo. • Control y comportamiento
V. COMPLEJIDAD DEL CARGO	
<p>El ser Rugbista conlleva diferentes retos intelectuales y físicos, donde debe manejar aspectos como la disciplina y constancia. Debe tolerar la frustración y mantener una buena imagen ya que son representantes de la Liga.</p>	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>Conocimientos deportivos específicos del Rugby</p>	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>ESTUDIOS Rugby ready Ir laws</p>	
VIII. ADIESTRAMIENTO	
<p>Se debe destinar mínimo de una semana de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo de jugador de selección y con la Liga</p>	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GESTIÓN DE PROYECTOS

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de proyectos</p> <p>1.2 ÁREA TITULAR: Proyectos</p> <p>1.3 OBJETIVO: Captar oportunidades y disminuir debilidades por medio de la generación de proyectos.</p> <p>1.4 GENERALIDADES: Los proyectos para la Liga son un gran apoyo, ya que por medio de estos se generan relaciones de gana - gana con diferentes estudiantes de la región, donde a su vez buscan la solución de situaciones internas como organización y el aprovechamiento de oportunidades que genera el contexto que la rodea.</p> <p>1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Proyectos viables en su aplicación, costos y recursos necesarios para su desarrollo, de tal manera que satisfaga las necesidades y situaciones que se viven en la Liga Risaraldense de Rugby.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Correos electrónicos de informe a presidencia y evidencia de aceptación y observaciones a informes enviados por los practicantes.</p> <p>1.7 RIESGOS: La no satisfacción de las necesidades internas y externas de la Liga como organización</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión y aprobación de proyectos a realizar por parte de la Presidencia</p>			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS

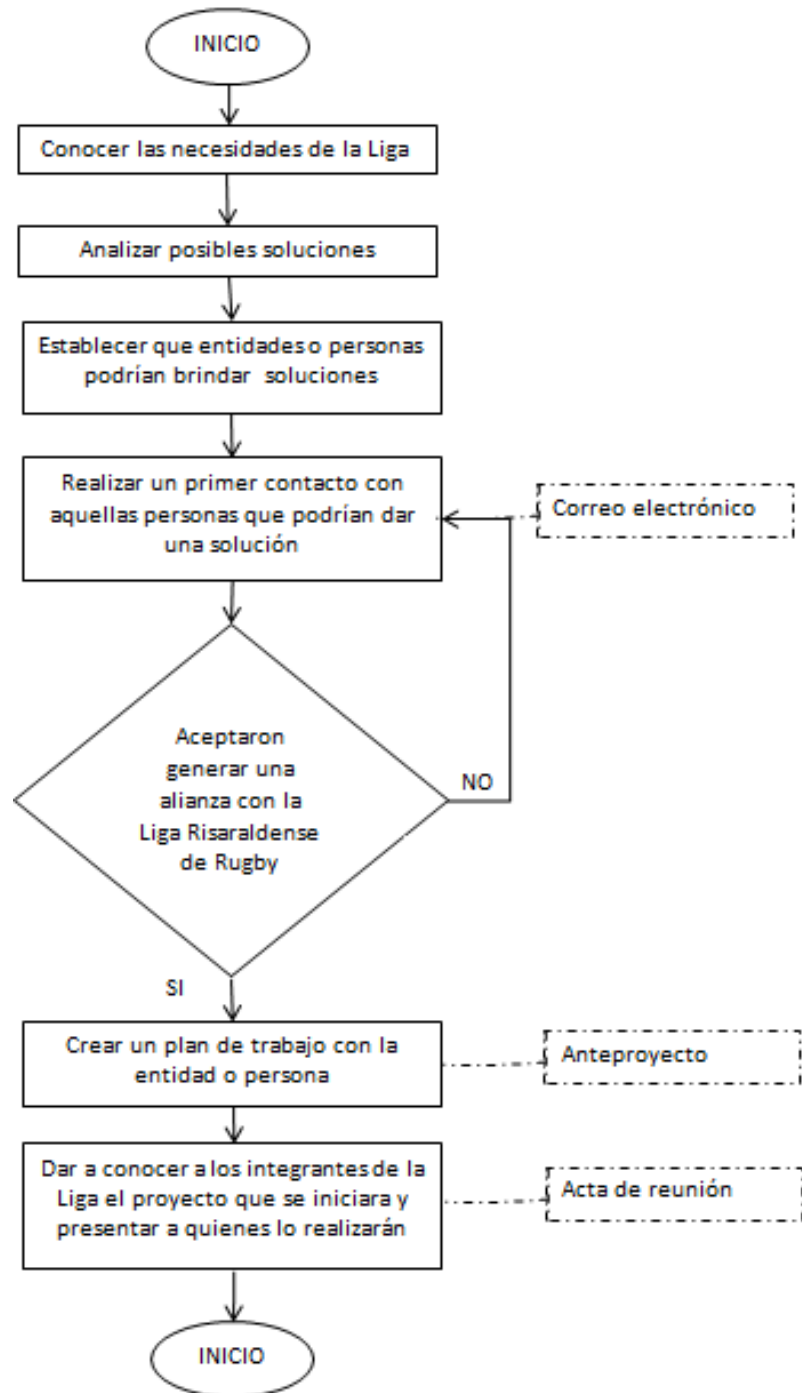
Versión		1	Fecha de versión Noviembre de 2016
Gestión de proyectos		Código	
Orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable
1	Consecución de proyectos	Proyectos	Director de proyectos
2	Auditoria de proyectos	Proyectos	Director de proyectos
3	Realización de proyectos	Proyectos	Practicante universitario

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS

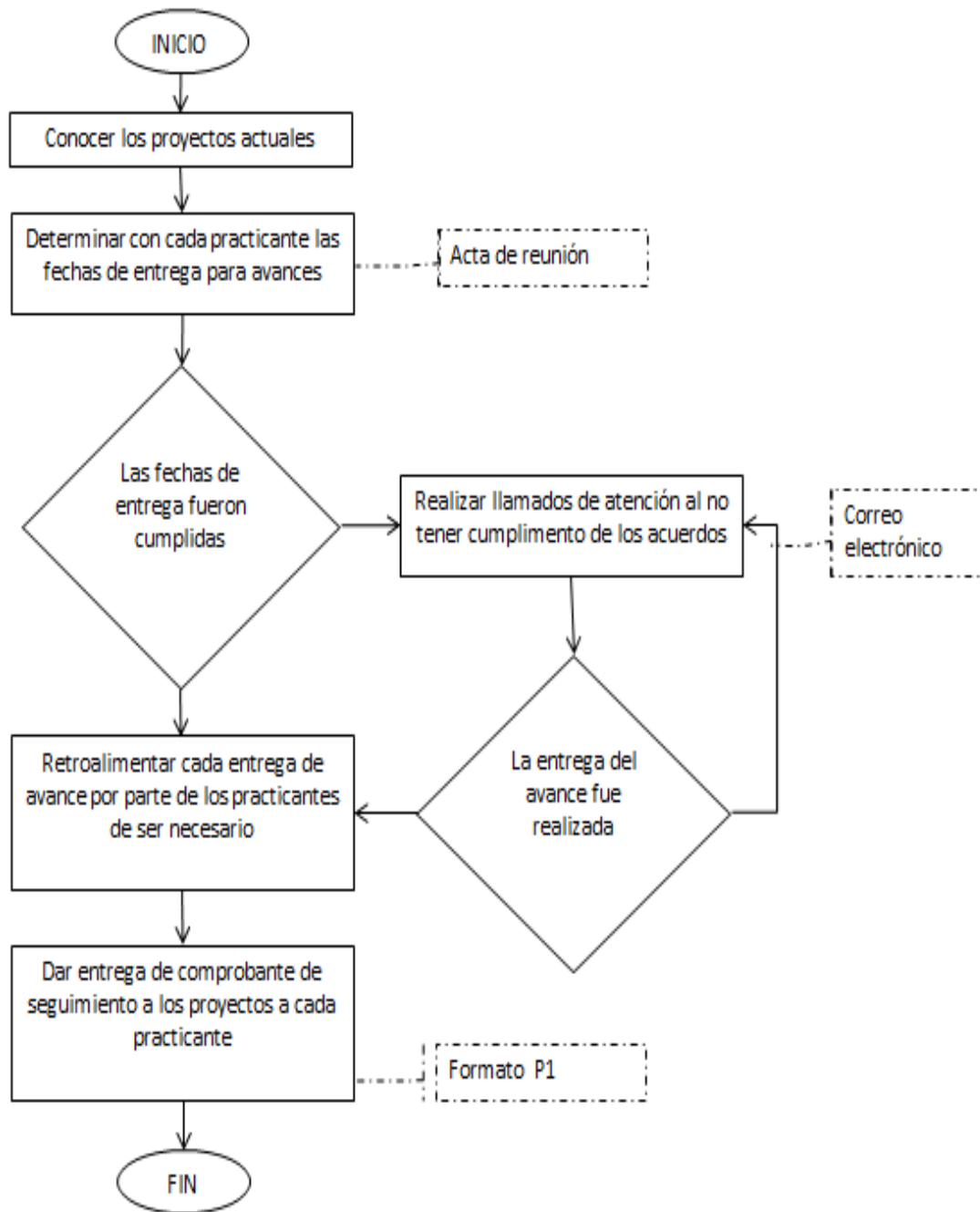
PROCEDIMIENTO: Consecución de proyectos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS

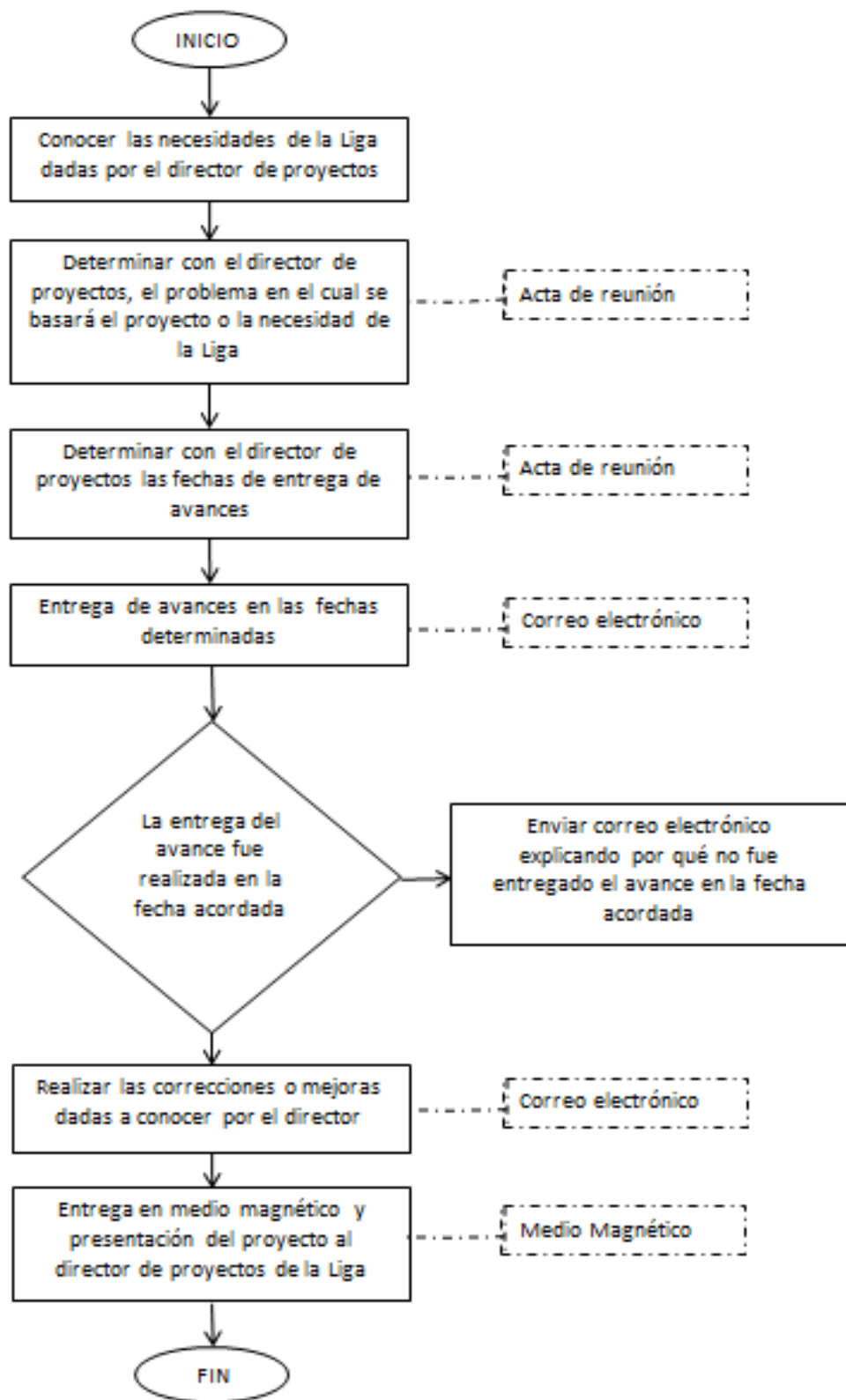
PROCEDIMIENTO: Auditoría de proyectos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS

PROCEDIMIENTO: Auditoría de proyectos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Consecución de proyectos</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Director de proyectos</p> <p>1.4 OBJETIVO: Realizar alianzas con diferentes entes educativos superiores de la región para la formulación de proyectos</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Por medio de alianzas gana gana con entidades de educación superior, por medio de sus estudiantes que desean realizar sus trabajos de grado con esta organización, genera una aporte a la liga en cuanto a la posible soluciones de diferentes situaciones que se presentan, además de aprovechar oportunidades que la rodea.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Proyectos enfocados en los verdaderos intereses y necesidades de la Liga que puedan ser desarrollados.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Conocer las necesidades de la Liga</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Dar a conocer a los integrantes de la Liga el proyecto que se iniciara y presentar a quienes lo realizarán</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Evidencia de correo electrónico con diferentes entidades educativas, cartas de solicitud y envíos de informes a presidencia.</p> <p>1.9 RIESGOS:</p> <p>La no consecución de proyectos de manera constante. La falta de interés de los estudiantes en realizar un proyecto con la Liga.</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS:</p> <p>Revisión de proyectos vigentes y revisión de proyectos a realizar por parte de la Presidencia</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Auditoria de Proyectos

1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas

1.3 RESPONSABLE: Director de proyectos

1.4 OBJETIVO: Diagnosticar los proyectos que se están realizando, desde aspectos de fraude, errores de principio y técnica.

1.5 GENERALIDADES: La auditoría durante el proceso de la creación de proyectos, permitirá una mejora continua en este proceso, además de guiar constantemente a los practicantes sobre diferentes aspectos, donde se brinde más una asesoría y acompañamiento que un juzgamiento.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Proyectos enfocados en los verdaderos intereses y necesidades de la Liga, diseñados y desarrollados con ética, objetividad y técnica.

1.7 LIMITES:

PUNTO INICIAL: Conocer los proyectos actuales

PUNTO FINAL: Dar entrega de comprobante de seguimiento a los proyectos a cada practicante

1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Informes enviados a presidencia de manera quincenal y reenvío de adelantos a los practicantes con las observaciones pertinentes.

1.9 RIESGOS:

La no revisión objetiva de los proyectos

Demorar el proceso de los practicantes si no se envía sus observaciones a tiempo

1.10 CONTROLES EJERCIDOS:

Auditoria del proceso mensual por parte de presidencia

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión	Noviembre de 2016
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Realización de proyectos</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y políticas</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Director de proyectos</p> <p>1.4 OBJETIVO: Diagnosticar los proyectos que se están realizando, desde aspectos de fraude, errores de principio y técnica.</p> <p>1.5 GENERALIDADES: La auditoría durante el proceso de la creación de proyectos, permitirá una mejora continua en este proceso, además de guiar constantemente a los practicantes sobre diferentes aspectos, donde se brinde más una asesoría y acompañamiento que un juzgamiento.</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Proyectos enfocados en los verdaderos intereses y necesidades de la Liga, diseñados y desarrollados con ética, objetividad y técnica.</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Conocer las necesidades de la Liga dadas por el director de proyectos</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Entrega en medio magnético y presentación del proyecto al director de proyectos de la Liga</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Informes enviados a presidencia de manera quincenal y reenvío de adelantos a los practicantes con las observaciones pertinentes.</p> <p>1.9 RIESGOS:</p> <p>La no revisión objetiva de los proyectos Demorar el proceso de los practicantes si no se envía sus observaciones a tiempo</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Auditoria del proceso mensual por parte de presidencia</p>			

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Versión 1				Fecha de versión Noviembre de 2016	
Consecución de proyectos				Código	Página
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia
1	Conocer las necesidades de la Liga		Gestión de proyectos	Director de proyectos	Las actividades se realizaran según las necesidades de la Liga y el plan de trabajo creado con cada entidad o persona
2	Analizar posibles soluciones		Gestión de proyectos	Director de proyectos	
3	Establecer que entidades o personas podrían brindar soluciones		Gestión de proyectos	Director de proyectos	
4	Realizar un primer contacto con aquellas personas que podrían dar una solución	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Director de proyectos	
5	Especificar las necesidades como organización a la entidad que acepte un trabajo en equipo	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Director de proyectos	
6	Crear un plan de trabajo con la entidad o persona	Anteproyecto	Gestión de proyectos	Director de proyectos	
7	Dar a conocer a los integrantes de la Liga el proyecto que se iniciara y presentar a quienes lo realizarán	Acta de reunión	Gestión de proyectos	Director de proyectos	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión			1			Fecha de versión Noviembre de 2016		
Auditoria de Proyectos					Código	Página		
Orden	Actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia			
1	Conocer los proyectos actuales		Gestión de proyectos	Director de proyectos	Las actividades se realizarán según las necesidades de la Liga y el plan de trabajo creado con cada entidad o persona			
2	Determinar con cada practicante las fechas de entrega para avances	Acta de reunión	Gestión de proyectos	Director de proyectos				
3	Evaluar si las fechas de entrega fueron cumplidas	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Director de proyectos				
4	Retroalimentar cada entrega de avance por parte de los practicantes de ser necesario	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Director de proyectos				
5	Realizar llamados de antenados al no tener cumplimiento de los acuerdos	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Director de proyectos				
6	Dar entrega de comprobante de seguimiento a los proyectos a cada practicante	P1	Gestión de proyectos	Director de proyectos				

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión		1				Fecha de versión Noviembre de 2016	
Realización de proyectos					Código	Página	
Orden	Actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia		
1	Conocer las necesidades de la Liga dadas por el director de proyectos		Gestión de proyectos	Practicante	Las actividades se realizaran según las necesidades de la Liga y el plan de trabajo creado con cada entidad o persona		
2	Determinar con el director de proyectos, el problema en el cual se basará el proyecto o la necesidad de la Liga	Acta de reunión	Gestión de proyectos	Practicante			
3	Determinar con el director de proyectos las fechas de entrega de avances	Acta de reunión	Gestión de proyectos	Practicante			
4	Entrega de avances según lo acordado con el director	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Practicante			

5	Realizar las correcciones o mejoras dadas a conocer por el director	Correo electrónico	Gestión de proyectos	Practicante	
6	Entrega en medio magnético y presentación del proyecto al director de proyectos de la Liga	Medio magnético con proyecto y presentación	Gestión de proyectos	Practicante	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.3.5 MANUAL DE FUNCIONES GESTOR DE PROYECTOS

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Versión	1
Cargo	Fecha de versión: Noviembre 2016
Área	Director de proyectos
Cargo de jefe inmediato	Gestión de proyectos
	Presidente
II. OBJETIVO	
Brindar soluciones a las necesidades de la Liga Risaraldense de Rugby, por medio de proyectos generados ya sea por medio de entidades públicas privadas o por medio de practicantes académicos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las necesidades de la Liga 2. Analizar posibles soluciones 3. Establecer que entidades o personas podrían brindar soluciones 4. Crear un plan de trabajo con la entidad o persona 5. Auditar constantemente los proyectos actuales de la liga y su realización 	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ PERSONALES • Capacidad de adaptación frente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ INTERPERSONALES • Trabajo en equipo.

<p>al cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud positiva ante las reglas. • Honestidad y ética • Capacidad de observación y escucha activa • Orientación hacia los resultados. • Responsabilidad. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Buen trato y atención. • Respeto hacia los demás.
<p>♦ INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Toma de decisiones. • Capacidad de aprendizaje. • Habilidad numérica. 	<p>♦ ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de la información. • Generación de un buen ambiente de trabajo. • Control y comportamiento • Habilidades cualitativas
V. COMPLEJIDAD DEL CARGO	
<p>El ser director de proyectos conlleva diferentes retos intelectuales, donde debe manejar aspectos como la comunicación y relación públicas. Debe tolerar la frustración y mantener una buena imagen ya que es representante de la Liga con diferentes entidades de la región</p>	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>Conocimientos específicos en Administración y formulación de proyectos</p>	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>ESTUDIOS Carreras afines a la administración</p>	
VIII. ADIESTRAMIENTO	
<p>Se debe destinar mínimo de dos semanas de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo</p>	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.4 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

Versión	1	Fecha de versión Enero de 2017
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		
1.1 NOMBRE DEL PROCESO: Administración de la liga Risaraldense de rugby		
1.2 ÁREA TITULAR: Gestión Administrativa		
1.3 OBJETIVO: Responsable de Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Liga.		
1.4 GENERALIDADES: La administración de la liga búcara ser representante nacional e internacional de la liga, buscando siempre administrar los recursos de la Liga de la manera óptima, cumpliendo con los objetivos propuestos por la asamblea, con apoyo de la secretaria técnica y deportiva.		
1.5 RESULTADOS ESPERADOS: Administración y representación acorde con los objetivos de la liga, siendo reconocida a nivel nacional por su buena administración siendo reflejada en los logros deportivos		
1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Actas de reunión, correos electrónicos,		
1.7 RIESGOS: Falta de compromiso de los integrantes y cambio de prioridades		
La falsificación de documentación y evidencia enviada por otros entes, al igual que las suplantaciones.		
1.8 CONTROLES EJERCIDOS:		
Revisión de cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la asamblea general.		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

Versión	1	Fecha de versión Enero de 2017	
Entrenamiento			Código
Orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable

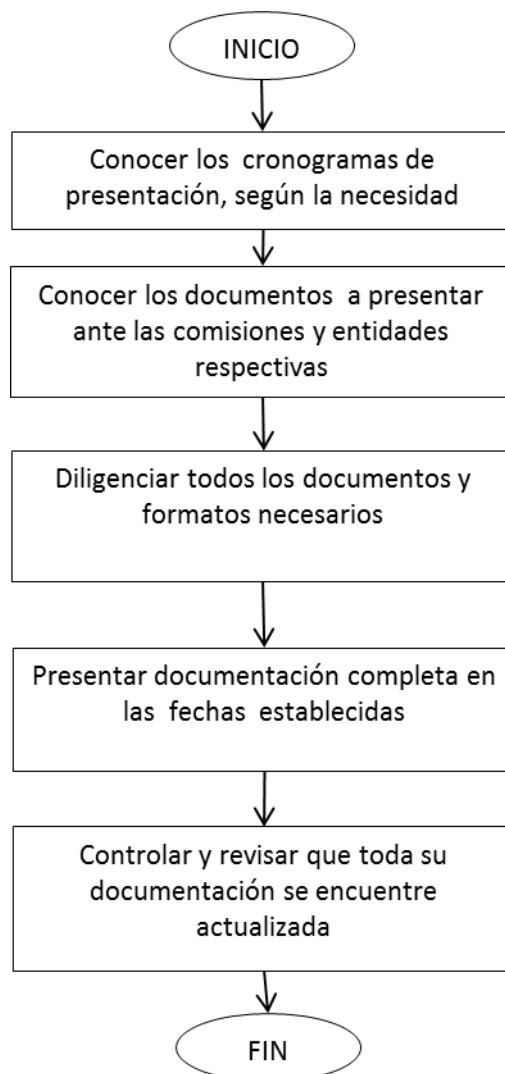
1	Acreditación y revisión documental	Gestión Administrativa	Secretario
2	Planeación estratégica	Gestión Administrativa	Asamblea general y Presidencia
3	Consecución de recursos	Gestión Administrativa	Presidente

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

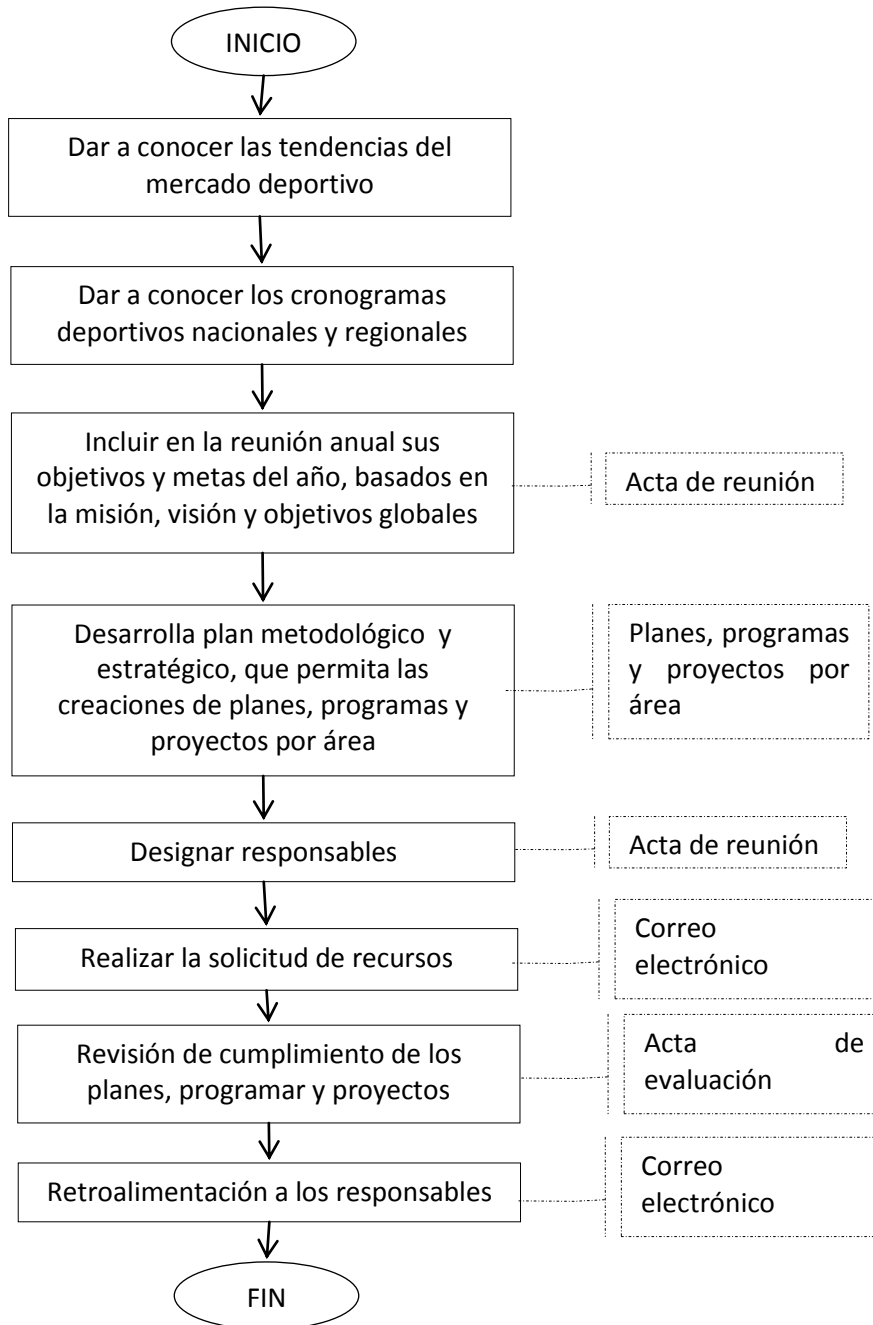
PROCEDIMIENTO: Acreditación y revisión documental



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

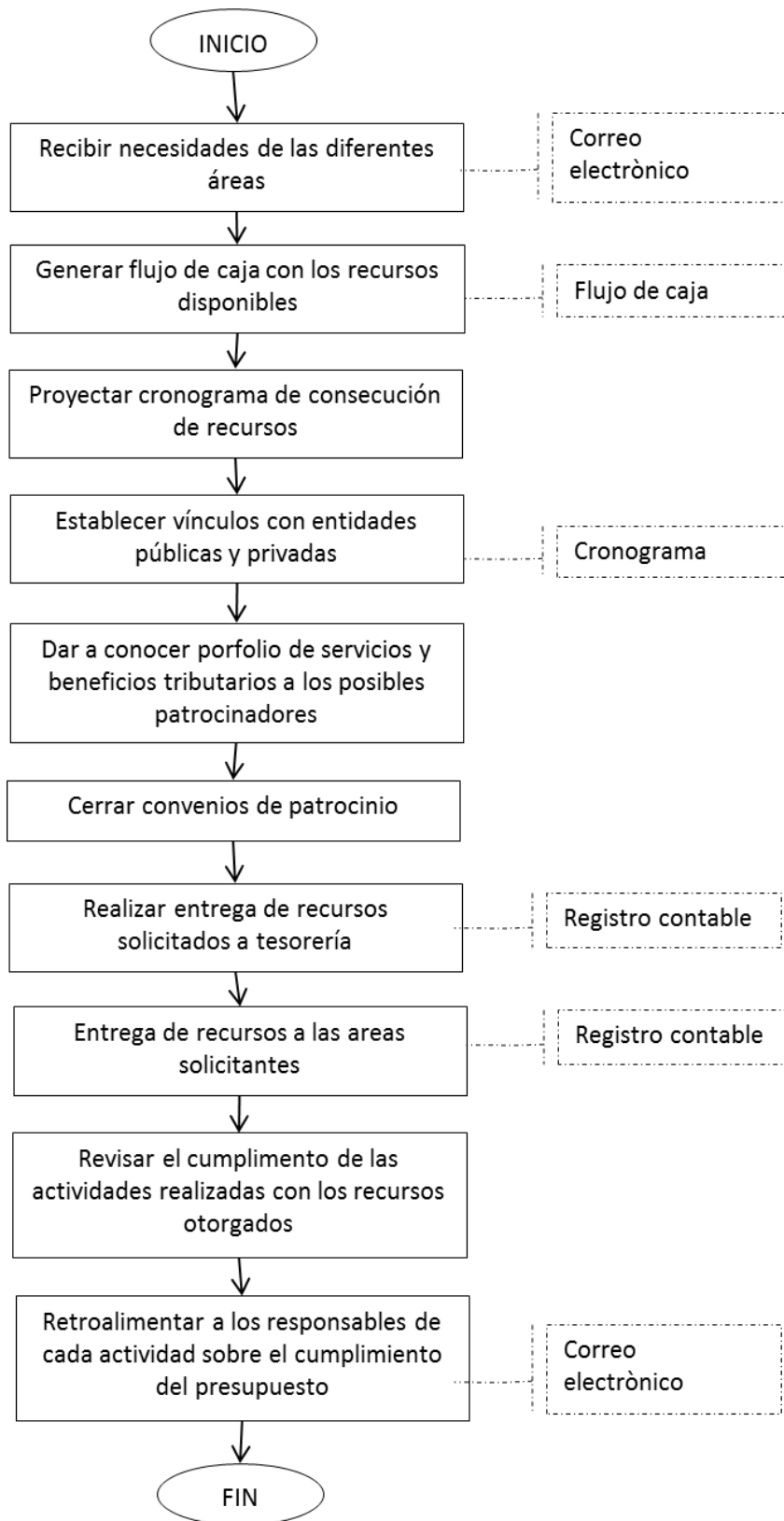
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

PROCEDIMIENTO: Planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY
PROCEDIMIENTO: Consecución de recursos



Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.4.3 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2017
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Acreditación y revisión documental</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y Políticas de la Liga</p> <p>1.3 RESPONSABLE: Presidente y secretario</p> <p>1.4 OBJETIVO: Asegurar el reconocimiento deportivo y presentación de documentos solicitados por diferentes entidades según cronogramas</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder contar con todos los documentos legales y de participación deportiva al día, proporciona a la LRR oportunidades y la posibilidad de continuar como una entidad deportiva, adquiriendo derechos y deberes legales</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Cumplimiento estatutario y legal de todas las entregas documentales a tiempo y completas</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Conocer los cronogramas de presentación, según la necesidad</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Controlar y revisar que toda su documentación se encuentre actualizada</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Según la entidad a presentar.</p> <p>1.9 RIESGOS: Falsedad en formatos y documentos entregados para su revisión No cumplimiento de fechas estipuladas para la entrega y revisión de documentación</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Revisión y verificación de los cronogramas y cumplimiento de entrega. Verificación de la información, con fuentes oficiales</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2017
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Planeación estratégica</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y Políticas de la Liga</p> <p>1.3 RESPONSABLES: Oficial de desarrollo, secretario, presidente, director de referato, director de competencias entrenadores, y coordinador de Rugby Infantil (Asamblea general y presidente)</p> <p>1.4 OBJETIVO: Otorgar a toda la Liga Risaraldense de Ruby una ruta clara donde estipulen sus objetivos</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder generar un plan estratégico integrador, generará una sinergia en la organización, generando así responsables y objetivos claros que alcanzar</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Crecimiento organizado, con un cronograma y responsables comprometidos con los cumplimientos de todas las metas y objetivos designados. Teniendo como base una metodología clara y realista</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Dar a conocer las tendencias del mercado deportivo</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Retroalimentación a los responsables</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Actas de reunión, Planes, programas y proyectos por área, correos electrónicos</p> <p>1.9 RIESGOS: Bajo compromiso de los responsables, Pérdida de motivación del equipo de trabajo, objetivos no realistas con la actualidad de la LRR, Plazos no acordes. Asignación errada de responsabilidades</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Revisión periódica de cada una de los planes, programas y proyectos, en búsqueda de la retroalimentación y mejora continua</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión	1	Fecha de versión Noviembre de 2017
LIGA RISARALDENSE DE RUGBY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Consecución de recursos</p> <p>1.2 MARCO NORMATIVO: Estatutos de la LRR y Políticas de la Liga</p> <p>1.3 RESPONSABLES: Presidencia y tesorero</p> <p>1.4 OBJETIVO: Proporcionar a la LRR la liquidez necesaria para sus operaciones</p> <p>1.5 GENERALIDADES: Poder contar con los recursos necesarios para los proyectos y objetivos que se plantea la organización, es algo vital para dar tranquilidad y herramientas a todas sus integrantes para que en sinergia puedan fomentar el rugby en la región</p> <p>1.6 RESULTADOS ESPERADOS: Planeación financiera adecuada para las actividades que realizara la organización</p> <p>1.7 LIMITES:</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO INICIAL: Recibir necesidades de las diferentes áreas</p> <p style="padding-left: 40px;">PUNTO FINAL: Retroalimentar a los responsables de cada actividad sobre el cumplimiento del presupuesto</p> <p>1.8 FORMATOS O IMPRESOS: Correos electrónicos, flujo de caja, cronograma, registro contable</p> <p>1.9 RIESGOS: Poco interés de las entidades públicas y privadas en ser patrocinadores y la no formulación adecuada del portafolio de servicios que ofrece la LRR. No cumplimiento de los presupuestos por parte de las áreas que integran la liga</p> <p>1.10 CONTROLES EJERCIDOS: Evaluación constante de las necesidades y cumplimiento de cronogramas. Verificación y retroalimentación del porque un empresa o entidad no invierte en la LRR</p>		

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10.4.5 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA LIGA RISARALDENSE DE RUGBY

Versión 1				Fecha de versión Enero de 2017	
Acreditación y revisión documental				Código	Página
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia
1	Conocer los cronogramas de presentación, según la necesidad	Según la entidad a presentar	Administrativa	Presidente y Secretario	Según cronogramas de entidades interesadas
2	Conocer los documentos a presentar ante las comisiones y entidades respectivas	Según la entidad a presentar	Administrativa	Presidente y Secretario	Según cronogramas de entidades interesadas
3	Diligenciar todos los documentos y formatos necesarios	Según la entidad a presentar	Administrativa	Presidente y Secretario	Según cronogramas de entidades interesadas
4	Presentar documentación completa en las fechas establecidas	Según la entidad a presentar	Administrativa	Presidente y Secretario	Según cronogramas de entidades interesadas
5	Controlar y revisar que toda su documentación se encuentre actualizada	Según la entidad a presentar	Administrativa	Presidente y Secretario	Según cronogramas de entidades interesadas

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Versión		1		Fecha de versión Enero de 2017		
Planeación estratégica				Código	Página	
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia	
					A	SP P P
1	Dar a conocer las tendencias del mercado deportivo		Administrativa	Oficial de desarrollo, secretario, presidente director de referato	x	
2	Dar a conocer los cronogramas deportivos nacionales y regionales		Administrativa	Director de competencias entrenadores, y coordinador de Rugby Infantil	x	
3	Incluir en la reunión anual sus objetivos y metas del año, basados en la misión, visión y objetivos globales	Acta de reunión	Administrativa	Presidente	x	
4	Desarrolla plan metodológico y estratégico, que permita la creaciones de planes, programas y proyectos por área	Planes, programas y proyectos por área	Administrativa	Presidente, Directores, secretario y gestor de proyectos	x	
5	Designar responsables	Acta de reunión	Administrativa	Presidente	x	
6	Realizar la solicitud de recursos	Correo electrónico	Administrativa	Directores, entrenadores y coordinadores		X
7	Revisión de cumplimiento de los planes, programar y proyectos creados	Acta de evaluación	Administrativa	Presidente		X
8	Retroalimentación a los responsables	Correo electrónico	Administrativa	Presidente		X

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

A: Anuales

SPPP: Según planes, proyectos o programas

Versión		1	Fecha de versión Enero de 2017							
Consecución de recursos				Código	Página					
Orden	actividad	Formato Evidencia	Área responsable	Responsable	Frecuencia					
					S	Q	M	A	O	
1	Recibir necesidades de las diferentes áreas	Correos electrónicos	Administrativa / Contable	Tesorero					x	
2	Generar flujo de caja con los recursos disponibles	Flujo de caja	Administrativa / Contable	Tesorero	x					
3	Dar entrega a presidencia sobre necesidades y fechas		Administrativa / Contable	Tesorero						Según necesidad
3	Proyectar cronograma de consecución de recursos	Cronograma	Administrativa / Contable	Tesorero						Según necesidad
4	Establecer vínculos con entidades públicas y privadas		Administrativa / Contable	Presidente						Según necesidad
5	Dar a conocer portafolio de servicios y beneficios tributarios a los posibles patrocinadores		Administrativa / Contable	Presidente						Según necesidad
6	Cerrar convenios de patrocinio	Registro contable	Administrativa / Contable	Presidente y contador						Según necesidad
7	Realizar entrega de recursos solicitados a tesorería	Registro contable	Administrativa / Contable	Presidente y contador						Según necesidad
8	Entrega de recursos a las áreas solicitantes		Administrativa / Contable	Tesorero						Según necesidad
9	Revisar el cumplimiento de las actividades realizadas con los recursos otorgados		Administrativa / Contable	Tesorero y Presidente						Según necesidad
10	Retroalimentar a los responsables de cada actividad sobre el cumplimiento del presupuesto	Correos electrónicos	Administrativa / Contable	Tesorero y Presidente						Según necesidad

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

Frecuencia: S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual A: Anual O: Ocasional

10.4.6 MANUAL DE FUNCIONES PRESIDENTE

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Versión	1
	Fecha de versión: Marzo 2017
Cargo	Presidente
Área	Administrativa
Cargo de jefe inmediato	Asamblea general
II. OBJETIVO	
Representar legalmente a la LRR buscando el cumplimiento de su planeación estratégica	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidir las reuniones de la Asamblea; 2. Convocar y presidir las sesiones del órgano de administración; 3. Presentar a la Asamblea los informes de labores, anualmente o cuando ésta los solicite; 4. Suscribir los actos y contratos que comprometan a la Liga y los que le señale el estatuto, los reglamentos, la Asamblea o el órgano de administración, los Acuerdos, Resoluciones, Actas y demás documentos; 5. Ordenar los gastos y firmar los giros sobre los fondos de la Liga; 6. Representar a la Liga, por sí o por delegación, en los actos públicos y privados; 7. Velar por el cumplimiento de la planeación estratégica 8. Realizar nuevos convenio con empresas públicas y privadas 9. Evaluar y controlar las demás áreas de la LRR 10. Las demás que correspondan a la naturaleza del cargo. 	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<p>◆ PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación frente al cambio. • Aptitud positiva ante las reglas. • Honestidad, ética y responsabilidad • Capacidad de observación y escucha activa • Orientación hacia los resultados. • Motivación. 	<p>◆ INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Buen trato y atención. • Respeto hacia los demás. • Habilidades comunicativas

<p>◆ INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Capacidad de aprendizaje. • Habilidad numérica. • Habilidades y conocimientos administrativos 	<p>◆ ORGANIZACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de la información. • Generación de un buen ambiente de trabajo. • Control y comportamiento • Habilidades cualitativas
V. COMPLEJIDAD DEL CARGO	
El presidente conlleva diferentes retos intelectuales y personales, donde debe manejar aspectos como la comunicación y relación públicas, habilidades financieras y administrativas. Debe tolerar la frustración y mantener una buena imagen, ya que es representante de la Liga con diferentes entidades de la región	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocimientos específicos en Administración, liderazgo y relaciones públicas	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS Carreras afines a la administración	
VIII. ADIESTRAMIENTO	
Se debe destinar mínimo 1 mes de inducción y capacitación para familiarizarse con el cargo	

Fuente: Elaboración Propia (Catalina Valencia)

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando una organización posee unos objetivos claros al igual que la designación de quienes son los responsables de dichos objetivos, esclareciendo el papel que juega cada persona integrante de la LRR, genera una ampliación de su margen de éxito, puesto que se generará una sinergia.

Lo presentado anteriormente brinda a los líderes de la organización, una visión holística de su estado actual, su camino a seguir y los responsables. Esto es una propuesta que debe adaptarse con el paso del tiempo a las realidades y escenarios que se irán presentando.

Una empresa con o sin ánimo de lucro organizada, ya ha recorrido gran parte del camino.

La LRR ya cuenta con algo demasiado importante en este tipo de proyectos, por no decir lo más importante: “Amor y compromiso”. El amor y el compromiso es el primer paso para todos estos logros que se tienen planteados obtener como Liga.

Cada Manual de funciones basado en la ley, estatutos, realidades y conveniencias de la Liga, demuestra la interconexión de todos los integrantes, donde proponemos que su aplicación sea realizada de manera organizada e incluyente, con el fin de no desmotivar y por el contrario generar motivo de orgullo gracias a su organización y trabajo en equipo.

12 ANEXOS

FORMATOS

E1 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY				Formato: E1
Descripción: Entrenamiento Pesas				
Jugador:				Horas programadas:
Fecha	Lugar de entrenamiento	Horas	Descripción de entrenamiento	Firma entrenador

E2 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY				Formato: E2
Descripción: Entrenamiento en cancha				
Jugador	Fecha	Lugar de entrenamiento	Horas	Firma Jugador

E3 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY						Formato: E3
Descripción: Asistencia Capacitación						
Tema:						
Fecha	Nombre	Nº Documento	Teléfono	Cargo	Club	Firma

E4 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY									Formato: E4
Descripción: Informe plan de incentivos									
Mes:									
Jugador	Entrenamiento Pesas			Entrenamiento en cancha			Asistencia a capacitaciones		
	Horas programadas	Horas cumplidas	% Cumplimiento	Entrenamientos programados	Entrenamientos cumplidos	% Cumplimiento	Horas programadas	Horas cumplidas	% Cumplimiento

E6 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		Formato: E6
Descripción: Demostración		
Fecha	Lugar	Nº Espectadores
Interesados		
Nombre	Ocupación	Teléfono

J1 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		Formato: J1
Descripción: Exhibición		
Fecha	Lugar	
DEPORTISTAS		
NOMBRE	CATEGORÍA	FIRMA

P1 (Fuente propia)

LIGA RISARALDENSE DE RUGBY		Formato: P1	
Descripción: Comprobación de seguimiento			
Fecha	Lugar		
Proyecto:			
Fecha proximo avance	Firma de auditor		
Observaciones			

BIBLIOGRAFÍA

- Gobernación Risaralda y Mincultura . (08 de Julio de 2016). *Risaralda.gov.co*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://www.risaralda.gov.co/site/main/cmsnews/webShow/43317>
- Adesor. (5 de Febrero de 2013). *adesor.com*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de <http://www.adesor.com/2013/02/cinco-fuerzas-de-porter.html>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (06 de Mayo de 2011). *culturarecreacionydeporte.gov.co*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/bogotanitos/recreacion/rugby>
- Arnoletto, E. J. (2010). *eumed.net*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/GESTION%20POR%20PROCESOS.htm>
- Arredondo, C. V. (2015). *Diagnóstico Estratégico de la Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.
- Arturo, K. (21 de Junio de 2014). *crecenegocios.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Asamblea General LRR. (2014). *Estatutos Liga Risaraldense de Rugby*. Pereira.
- Carneros Andes Rugby Football Club. (2014). *carnerosrugby.com.co*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://carnerosrugby.com.co/wordpress/club/que-es-el-rugby/>
- COLDEPORTES, O. I. (s.f.). *coldeportes.gov.co*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.coldeportes.gov.co/?idcategoria=2014&download=Y>.
- Correa, A. L. (Junio de 2009). *managersmagazine.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Cruz, R. C. (Octubre de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
- Dane. (2014). *dane.gov.co/*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/90-sociales/gobernabilidad/5898-resultado-por-sector-2014>

- Dane. (24 de Marzo de 2015). *dane.gov.c*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/160-uncategorised/6020-pobreza-monetaria-y-multidimensional-2014>
- Deporte Net. (15 de Enero de 2015). Recuperado el Agosto de 2015, de <http://deportenet.co/pelota/la-semilla-del-rugby/>
- Díaz, A. H. (7 de Febrero de 2011). *Alberto Haaz*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://albertohaaz.ning.com/profiles/blogs/modelo-de-diamante-para-la>
- Ecurumed. (Agosto de 2014). *ecurumed.cu*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_\(APO\)](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_(APO))
- Federación Colombiana de Rugby. (04 de Septiembre de 2010). *fecorugby.co/fcr/?p=70#more-70*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://fecorugby.co/fcr/?p=70#more-70>
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.
- Gomez, H. S. (s.f.). *Gerencia Estratégica* .
- Hernández, I. B., & Díaz Olivera, A. P. (Marzo de 2011). *eumed.net*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
- Huamaní, P. L. (5 de Mayo de 2010). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes. (2008). *DOCTRINAS Y CONCEPTOS JURÍDICOS*. Colombia: Kinesis.
- International Rugby Board. (2008). *Manual para empezar a jugar Rugby*.
- International Rugby Board. (2008). *Manual para empezar a jugar Rugby*.
- J, S. (1996). *Gerencia Estratégica*. En S. J, *Administración*. prentice - Hall Hispanoamericana; S.A.
- Martínez, R. A. (29 de Agosto de 2015). *Historia del Rugby en Risaralda*. (C. V. Arredondo, Entrevistador)
- Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*.

- PANTOJA, H. (2013). *gerest.es.tl*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- Proyecto Sef Wordpress. (20 de Noviembre de 2014). *proyectosef.wordpress.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <https://proyectosef.wordpress.com/2014/11/20/rugby-para-principiantesi-el-campo-y-la-anotacion/>
- Pulido, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Estudios avanzados de liderazgo*, 29-38.
- Recursos Humanos . (Marzo de 2008). *rrhh-web.com*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.rrhh-web.com/downloads/queeslaestrategia.pdf>
- theplaybook.jimdo. (s.f.). *theplaybook.jimdo.com*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://theplaybook.jimdo.com/tecnicas/como-tacklear/>
- Tomasini, A. A. (6 de Junio de 2011). *Alberto Haaz*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa_para_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_en_el_Sector_P%C3%BAblico
- Valda, J. C. (2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/#>
- Wehrich, H. y. (1993). *Administración, una perspectiva global*. . México: Mc.Graw.
- World Rugby. (2016). *laws.worldrugby.org*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de http://laws.worldrugby.org/images/elements/logo_wr_es.png
- ZULUAGA VALERO, D. A., & CAIPA OLAYA , G. A. (2009). *repository.lasalle.edu.co*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1>