



Gestión por procesos como herramienta de eficiencia organizacional: Diseño de un mapa de procesos en una federación deportiva provincial del Ecuador

Process management as a tool for organisational efficiency: Designing a process map for a provincial sports federation in Ecuador

María Montserate López-Salazar
maría.lopez2056@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0002-0046-4676>

Efrén Gonzalo Montenegro-Cueva
efren.montenegro@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8196-4984>

RESUMEN

En el entorno actual de las organizaciones deportivas ecuatorianas, la eficiencia organizacional es crucial para optimizar recursos y mejorar la calidad de los servicios prestados a la comunidad. El objetivo de esta investigación es proponer el diseño de un mapa de procesos para una Federación Deportiva Provincial del Ecuador, utilizándolo como instrumento para transitar de una estructura funcional tradicional hacia una gestión por procesos que genere valor. La metodología empleada consiste en un enfoque descriptivo no experimental que analiza y contrasta la implementación de esta gestión con la eficiencia institucional. Los resultados revelan una fragmentación por silos departamentales y la ausencia de mecanismos de mejora continua bajo el esquema jerárquico vigente. Se concluye que la adopción de un mapa de procesos y del ciclo PHVA elimina cuellos de botella y asegura un "serducto" de calidad, garantizando que el bienestar del deportista sea el eje central de la gestión institucional.

Descriptor: instalación deportiva; espacio de juegos; economía de la empresa. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

In the current environment of Ecuadorian sports organizations, organizational efficiency is crucial for optimizing resources and improving the quality of services provided to the community. The objective of this research is to propose the design of a process map for a Provincial Sports Federation in Ecuador, using it as a tool to transition from a traditional functional structure to value-generating process management. The methodology employed consists of a non-experimental descriptive approach that analyzes and contrasts the implementation of this management with institutional efficiency. The results reveal fragmentation due to departmental silos and the absence of continuous improvement mechanisms under the current hierarchical scheme. It is concluded that the adoption of a process map and the PDCA cycle eliminates bottlenecks and ensures a quality "product," guaranteeing that the well-being of athletes is the central focus of institutional management.

Descriptors: sports facility; playground; company finances. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 15/02/2026. Revisado: 17/02/2026. Aprobado: 05/03/2026. Publicado: 08/03/2026.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones deportivas, caracterizado por la necesidad de optimizar recursos, mejorar la calidad de los servicios prestados a los usuarios, entre ellos deportistas, ligas y comunidad, y responder con agilidad a los cambios del entorno, el énfasis en la eficiencia organizacional ha cobrado una importancia creciente; en este sentido, la gestión por procesos, entendida como la identificación, sistematización, mejora continua y monitoreo de los procesos de una organización, se presenta como una palanca estratégica para generar valor, reducir tiempos, disminuir costos e incrementar la eficacia y eficiencia (Carvajal et al., 2017).

En Ecuador, las federaciones deportivas provinciales conforman nodos clave en la estructura organizativa del deporte, dado que articulan la relación entre asociaciones cantonales y la federación nacional, gestionan recursos públicos y privados, organizan eventos y actividades de promoción deportiva, y responden a indicadores de desempeño formativo y competitivo; la adopción de un enfoque de administración estratégica en dichas instituciones, mediante la planificación estratégica, la alineación de objetivos, la construcción de capacidades y la gestión eficiente de procesos, puede favorecer un desempeño institucional más sólido frente a los desafíos contemporáneos.

El presente artículo propone el diseño de un mapa de procesos para una federación deportiva provincial del Ecuador, como instrumento para consolidar la gestión por procesos y avanzar hacia una mayor eficiencia organizacional; se fundamenta en los principios de la administración estratégica, considera las evidencias de eficiencia en organismos deportivos y se adapta a la realidad de las federaciones deportivas provinciales ecuatorianas.

Las federaciones deportivas provinciales en el Ecuador enfrentan múltiples retos organizacionales: recursos financieros limitados, multiplicidad de partes interesadas, demanda de transparencia y rendición de cuentas, así como presión por resultados de formación deportiva en los niveles formativo y competitivo; al respecto, estudios previos señalan que muchas de estas entidades operan bajo estructuras funcionales tradicionales, con procesos no formalizados y escasa claridad en roles, responsabilidades y flujos de trabajo, lo que puede generar duplicación de tareas, retrasos, pérdida de valor, costos innecesarios y debilidades en el logro de resultados (Altamirano et al., 2017).

La ausencia de una visión sistémica de los procesos institucionales, tanto estratégicos como operativos y de soporte, sumada a la carencia de un mapa de procesos que visualice sus interrelaciones y contribuya al control y a la mejora continua, limita la capacidad de estas federaciones para responder a sus objetivos estratégicos, optimizar su funcionamiento y rendir resultados tangibles.

Gestión

De acuerdo con Quintana (2020), la gestión constituye un concepto fundamental dentro del campo administrativo, ya que integra el conjunto de conocimientos propios de esta disciplina y orienta la acción organizacional; a través de la gestión no solo se ejecutan procesos administrativos, sino que también se articulan diversos elementos clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales, incorporando la dimensión estratégica, la proyección hacia el futuro mediante la definición de la visión y la misión, así como el análisis del contexto y de las influencias del entorno en el presente; del mismo modo, la gestión permite anticipar y proyectar distintos escenarios futuros, lo cual resulta esencial para la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

Procesos

Con base en lo planteado por Mallar (2010), el término proceso tiene su origen en el latín *processus*, cuyo significado se asocia con avance o progreso; en el ámbito organizacional, un proceso se entiende como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que requieren determinados insumos o entradas (*inputs*), provenientes de productos o servicios



suministrados por otros proveedores, e incorporan actividades orientadas a la generación de valor, con el propósito de obtener resultados o salidas (*outputs*); ante la creciente presencia de formas híbridas, se ha incorporado el concepto de serducto (ser-vicio + pro-ducto), que integra las nociones de servicio y producto y refleja una orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente mediante una actividad u objeto que concentra el valor ofrecido.

Gestión por procesos

La gestión orientada a procesos se plantea como un enfoque que focaliza su interés en las actividades internas de la organización con el propósito de perfeccionarlas; este modelo dirige sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión institucional, priorizando la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, entre los que se encuentran clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad, y poniendo énfasis en las acciones que la organización realiza para lograrlo, en lugar de centrarse únicamente en elementos estructurales como la jerarquía organizacional o las funciones específicas de cada departamento (Mallar, 2010); en su función transformadora, Ruiz et al. (2014) detallan que los procesos presentan ciertas características relevantes que deben ser conocidas, considerando que su correcta comprensión y análisis inciden de manera directa en la forma en que estos son gestionados.

Descomposición del proceso

La comprensión del proceso en su forma más básica parte de sus componentes constitutivos (Mallar, 2010): las entradas o *inputs* comprenden los recursos que serán transformados, entre los que se cuentan materiales, información, conocimientos, servicios o personas, los cuales constituyen la base sobre la que se desarrolla el proceso; en cuanto a los recursos o factores de transformación, estos son los elementos que actúan directamente sobre las entradas para generar los resultados y se clasifican en factores humanos, correspondientes al talento humano responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y operaciones del proceso, y factores de apoyo, que incluyen la infraestructura y los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del proceso, como equipos informáticos, *hardware*, *software* y otros medios tecnológicos; el flujo de transformación hace referencia al conjunto de actividades mediante las cuales las entradas se convierten en salidas, transformación que puede ser de tipo físico, espacial, administrativo o legal, como ocurre en procesos de producción, transporte, comunicación o transferencia de derechos; por su parte, las salidas u *outputs* corresponden a los resultados generados por el proceso y se clasifican en bienes, de naturaleza tangible, susceptibles de ser almacenados y transportados y con calidad evaluable de manera objetiva, y servicios, caracterizados por su naturaleza intangible, por implicar una acción directa sobre el cliente y por la simultaneidad entre producción y consumo, siendo la percepción del cliente el principal criterio para evaluar su calidad.

En cuanto a los tipos de procesos, los estratégicos se orientan a la definición, seguimiento y control de los objetivos institucionales, así como de las políticas y estrategias organizacionales, y su gestión corresponde principalmente a la alta dirección; los procesos operativos o misionales comprenden las actividades destinadas a ejecutar las políticas y estrategias establecidas con el propósito de generar valor y brindar servicios o productos a los clientes, siendo gestionados por los responsables de las áreas funcionales en coordinación con sus equipos de trabajo; los procesos de apoyo, por su parte, no están directamente vinculados con la ejecución de las políticas estratégicas, pero su desempeño resulta determinante, dado que incide de manera significativa en la eficacia y eficiencia de los procesos operativos.

La implementación de la gestión por procesos representa un desafío complejo y exigente; durante siglos, organizaciones de referencia en la historia han operado bajo estructuras funcionales, y el legado de más de un siglo de estudios sobre la administración científica, unido al reconocimiento de empresas que han alcanzado éxito bajo ese enfoque, explican en gran medida la resistencia al cambio presente en muchas instituciones al momento de asumir la gestión por procesos (Medina, Nogueira, Hernández et al., 2019); en concordancia con lo anterior, García et al. (2003) señalan que, en el marco de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA se entiende como un enfoque dinámico y continuo, aplicable a todos los

procesos organizacionales y estrechamente relacionado con la planificación, la ejecución, el control y la mejora continua, orientadas tanto a los productos como a los procesos que integran dicho sistema.



Figura 1

Ciclo de Deming

Nota. La figura muestra el ciclo PHVA, el cual representa la mejora continua dentro de un sistema de gestión. Fuente: García et al. (2003).

Gestión deportiva

En la administración de las organizaciones deportivas, uno de los propósitos centrales es brindar servicios de alta calidad; para lograrlo, resulta fundamental que todos los integrantes de la institución estén comprometidos y orientados a alcanzar y sostener un nivel de excelencia en la prestación de dichos servicios, razón por la cual las evaluaciones de calidad constituyen una práctica ineludible en el ámbito deportivo; los usuarios que asisten a distintos centros deportivos llegan con ciertas expectativas y, durante su experiencia, generan percepciones y emociones vinculadas a las actividades que realizan, de suerte que resulta clave que las entidades deportivas comprendan la calidad percibida, las expectativas, el grado de satisfacción y las emociones de sus usuarios, pues contar con un conocimiento amplio sobre el servicio ofrecido facilita la identificación y mejora de aquellos aspectos que requieran ajustes (Reinoso, 2021).

En el ámbito de la autonomía de las federaciones deportivas en Ecuador, la definición de un sistema de gestión, políticas y recursos estratégicos sustentado en organismos superiores evidencia que un modelo de gestión actúa como marco de referencia indispensable para dirigir la entidad; este marco no solo favorece el alcance de los objetivos institucionales a través de estrategias, sino que se sustenta en normativas vigentes, en los procesos operativos, en una estructura organizacional dinámica y en el fortalecimiento de las competencias del talento humano, todo ello alineado con una planificación estratégica eficiente (Vinueza et al., 2024; Moreno, 2014); en correspondencia con este planteamiento, el modelo de gestión de calidad en organizaciones dedicadas a ofrecer servicios en el ámbito físico y deportivo constituye una herramienta estratégica orientada a incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de alta calidad, pues se basa en criterios específicos de la disciplina y propone mecanismos destinados tanto a garantizar la calidad como a responder eficazmente a los retos y transformaciones que impone un entorno globalizado (Carranza, 2013).

Gestión estratégica en el deporte

La gestión estratégica brinda a las entidades deportivas la capacidad de crear, ejecutar y supervisar estrategias enfocadas en alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución; cada organización desarrolla este proceso de manera particular, considerando sus propios elementos y características, por lo que resulta pertinente orientarse por las tendencias contemporáneas que regulan la administración deportiva (Vinueza et al., 2024).



MÉTODO

La investigación adopta un enfoque descriptivo no experimental, con el propósito de analizar y contrastar la implementación de la gestión por procesos en el área administrativa de diferentes federaciones deportivas del Ecuador, evaluando su relación con la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios que ofrecen; la evolución de una estructura de gestión por procesos conduce a observar la organización como un sistema interconectado que genera valor, siendo fundamental, en el caso deportivo ecuatoriano, la optimización del uso de recursos públicos y la mejora en la satisfacción del deportista y la comunidad.

Clasificación de procesos en federaciones deportivas

Para el diseño del mapa de procesos propuesto, resulta necesario categorizar los procesos de acuerdo con su impacto estratégico, tal como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de procesos en federaciones deportivas

Tipo de proceso	Función	Responsabilidad
Estratégicos	Fundamentación legal, seguimiento de objetivos y control	Alta dirección
Operativos	Aplicación de actividades que generan valor al cliente o deportista	Áreas funcionales y equipos de trabajo
De apoyo	Soporte indispensable para asegurar la eficacia de los procesos	Departamentos administrativos y técnicos

Nota. La clasificación se adapta a partir de la tipología de procesos propuesta por Ruiz et al. y Mallar; los procesos estratégicos constituyen el eje orientador de la mejora continua, por lo que la alta dirección asume la responsabilidad de conducirlos, en tanto que los procesos operativos y de apoyo deben garantizar el valor y la eficiencia del sistema institucional. Elaboración propia (2025).

RESULTADOS

Diagnóstico de la situación organizacional

Como punto de partida, el análisis del organigrama actual de la Federación Deportiva Provincial, representado en la figura 2, evidencia una estructura de carácter vertical; en este modelo, las responsabilidades de cada departamento presentan niveles de formalización disímiles, circunstancia que suele derivar en duplicación de tareas y debilidad en el logro de resultados estratégicos.

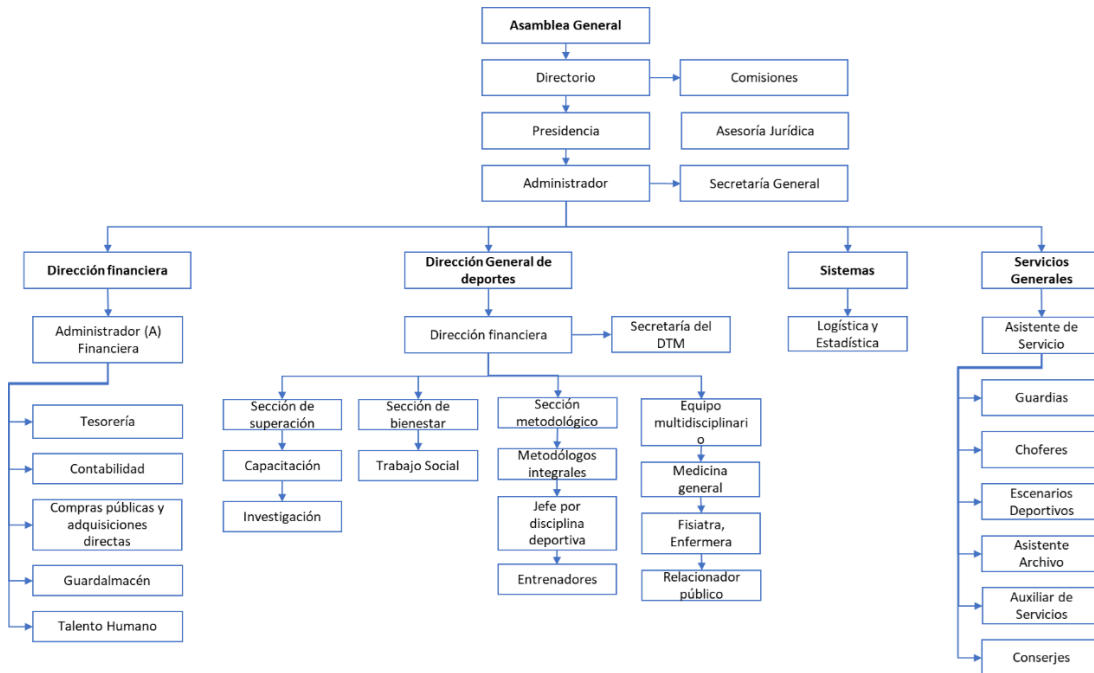


Figura 2

Organigrama funcional de la Federación Deportiva Provincial

Nota. La figura muestra la jerarquía administrativa vigente, en la que es posible identificar las unidades de apoyo y las unidades operativas.

Fragmentación por silos departamentales

El análisis jerárquico revela una configuración segmentada de la institución en direcciones rígidas, entre las que se cuentan la Dirección Financiera, la Dirección General de Deportes y Servicios Generales; esta segmentación ha dificultado la comunicación transversal y la agilidad administrativa, de modo que cada departamento opera como un compartimento estanco, priorizando los objetivos sectoriales por encima de la meta central de la federación, que es el desarrollo del deportista.

Desarticulación del eje técnico con el de apoyo

Se verificó una desconexión entre las actividades de la Dirección Técnica Metodológica y los servicios de apoyo; a pesar de que existe un equipo multidisciplinario, su interacción no responde a un proceso formalizado, sino a demandas de carácter reactivo; la carencia de un sistema de seguimiento riguroso al deportista, tanto en su dimensión preventiva como continua, repercute directamente en la calidad percibida del serducto deportivo.

Inexistencia de mecanismos de mejora continua

En la actualidad, la entidad carece de una metodología sistemática para el monitoreo y la evaluación de las actividades internas; al no contar con procesos estandarizados, la identificación de errores adquiere un carácter punitivo antes que proactivo, lo que excluye la aplicación del ciclo PHVA y reduce la capacidad de la federación para adaptarse a las exigencias competitivas y de transparencia que demanda el entorno deportivo ecuatoriano.

Propuesta de mejora

Diseño del mapa de procesos institucional

Como solución técnica se diseña un mapa de procesos que incorpora de forma sistemática las operaciones de la federación; este modelo se organiza en los tres niveles detallados en la tabla

1, con el propósito de articular los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en una estructura coherente y orientada a la generación de valor.

Operacionalización de la mejora continua

El ciclo de Deming constituyó el eje orientador de la eficiencia organizacional; su aplicación sistemática condujo a la planificación basada en datos, el control de salidas y la estandarización de mejoras, configurando así una dinámica de gestión sustentada en la evaluación continua de los resultados.

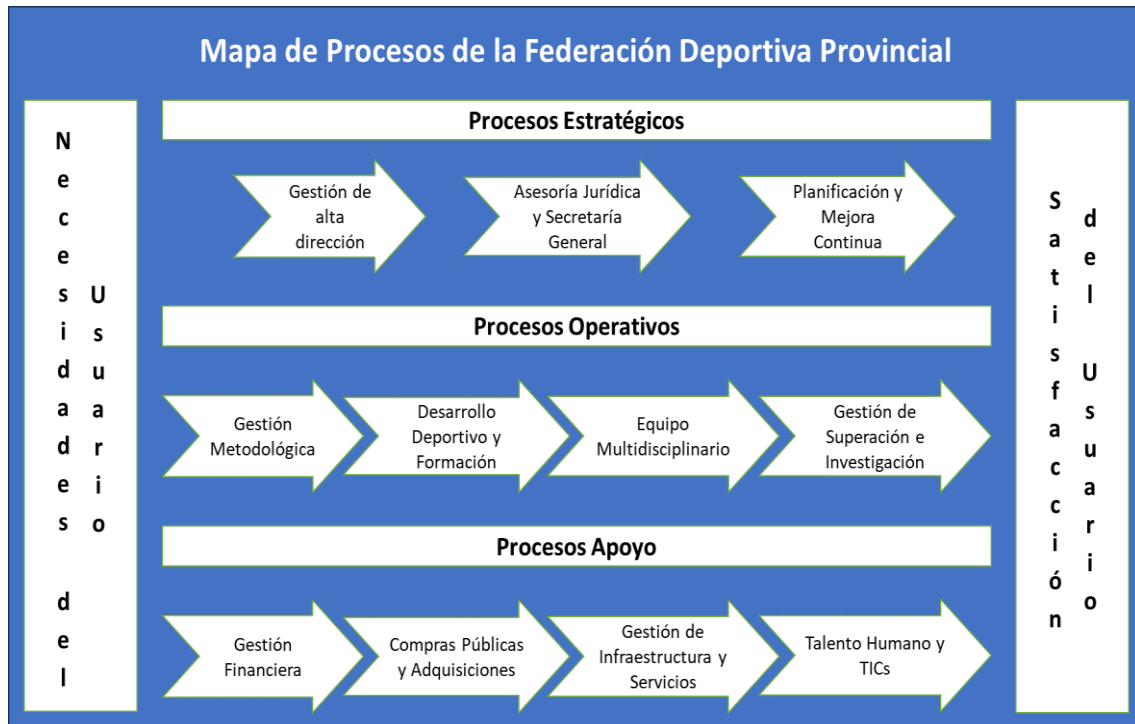


Figura 3

Mapa de procesos de la Federación Deportiva Provincial del Ecuador

Nota. La figura muestra la representación de la estructura administrativa vigente, la cual constituye la base para la identificación de los tipos de procesos que contribuyen a mejorar la calidad del servicio de la entidad. Elaboración propia (2025).

Flujograma operativo

En esta sección, la operacionalización de la gestión por procesos en la federación se ilustra a través del flujo de atención integral al deportista; este esquema rompe con la lógica de la línea jerárquica para constituir una red de colaboración entre la Dirección General de Deportes y el equipo multidisciplinario, de tal manera que las decisiones de los entrenadores se encuentren respaldadas por datos clínicos y sociales, optimizando así el desarrollo del talento humano de la provincia.

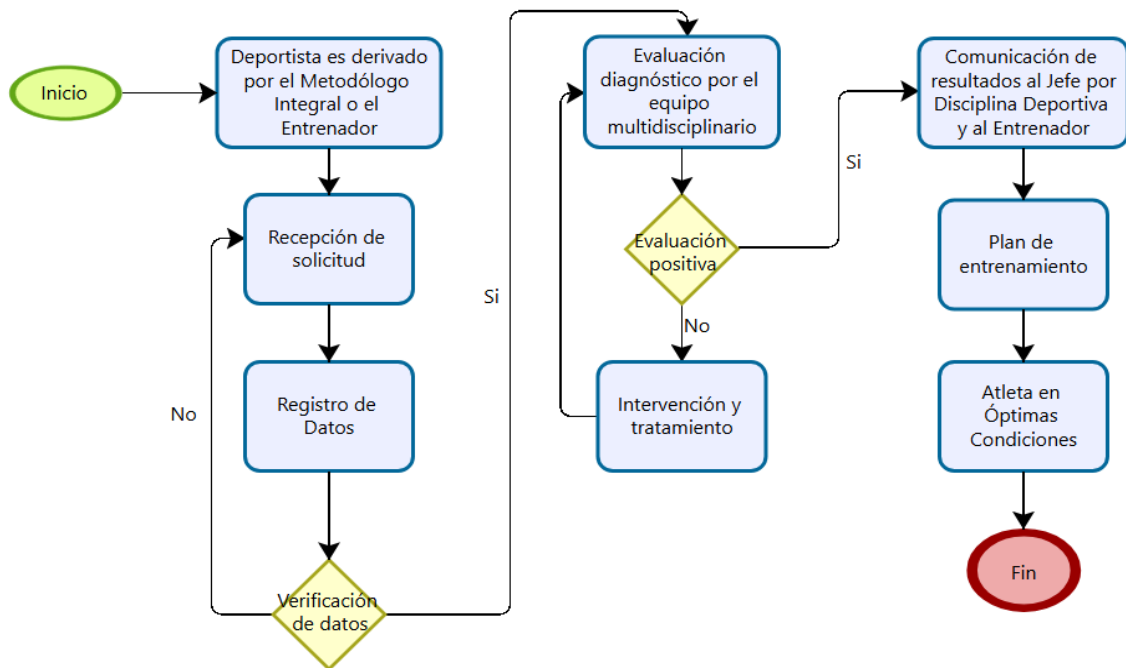


Figura 4

Flujograma de atención integral al deportista

Nota. La figura muestra el modo en que la atención integral se desarrolla mediante la articulación entre la Dirección General y el equipo multidisciplinario. Elaboración propia (2025).

La transición hacia una gestión sustentada en procesos en la Federación Deportiva Provincial representa un cambio estructural en la administración formativa del deporte.

Impacto

La propuesta expone una transformación sustancial de la Federación Deportiva Provincial, en tanto el tránsito de la estructura jerárquica hacia una arquitectura por procesos elimina los silos departamentales y fortalece la capacidad de respuesta institucional; la integración del equipo multidisciplinario con la Dirección Técnica Metodológica facilita una mejora en la calidad del serducto deportivo, garantizando que el atleta reciba atención en condiciones más favorables; a su vez, la implementación del ciclo de Deming propicia una cultura organizacional orientada al valor, de modo que la estandarización de los procesos de apoyo, entre los que se incluyen las compras públicas y el mantenimiento de escenarios, asegura una gestión de los recursos con mayor transparencia y agilidad, lo que redundará en la competitividad y el bienestar de los deportistas de la provincia.

CONCLUSIONES

La gestión por procesos en la Federación Deportiva Provincial permite superar la estructura jerárquica tradicional, logrando una conexión sistémica entre las áreas estratégicas, operativas y de apoyo que optimiza el uso de los recursos públicos y la eficiencia organizacional; a través del diseño del mapa de procesos y la estandarización del flujo de atención integral al deportista, se asegura un serducto de calidad que integra al equipo multidisciplinario con la planificación metodológica, garantizando que el bienestar del atleta constituya el eje central de la gestión; en este marco, la adopción del ciclo PHVA no solo elimina los cuellos de botella detectados en el diagnóstico, sino que provee a la institución de una capacidad de adaptación estratégica indispensable para alcanzar la excelencia en el deporte formativo y competitivo de la provincia.



FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A todos los involucrados en la investigación.

REFERENCIAS

- Carranza, D. (2013). *Modelo de gestión de la calidad para el servicio en actividades físicas o deportivas* [Quality management model for service in physical or sports activities] (Tesis). Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/12021/1/MODELO%20DE%20GESTION%20ACTIVIDADES%20FISICAS%20Y%20DEPORTIVAS.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos* [Process management]. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://libros.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/gestion-por-procesos.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos* [Continuous quality improvement in processes]. Industrial Data.
- Julio Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas [Importance of the business management model for modern organizations]. *Enfoques*, 4(15). <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente [Process management: An efficient management approach]. *Visión de Futuro*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Moreno, Y. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio [Sports management model for the municipality]. *Suma de Negocios*, 5(12). <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964672009/609964672009.pdf>
- Reinoso, M. (2021). Generalización de la administración y gestión deportiva en Ecuador [Generalization of sports administration and management in Ecuador]. *Arrancada*, 21(39). <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/401/289>
- Ruiz, D., Almaguer, R., & Torres, I. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos [Process management: Its emergence and theoretical aspects]. *Ciencias Holguín*. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. (2018–2021). *Agenda nacional de capacitación* [National training agenda]. Eladio Rivadullia.
- Vinueza, E., Millán, R., & Sánchez, B. (2024). Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión deportiva en Ecuador [Theoretical and methodological foundations for sports management in Ecuador]. *PODIUM: Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 19(2). <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1675/2566>
- Zurita-Altamirano, J., Medina-Chicaiza, P., Sailema-Torres, M., & Quispe-García, J. (2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: Caso Tungurahua-Ecuador [Administrative management model for professional football teams: Tungurahua-Ecuador case]. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración (RICEA)*, 6(12). <https://doi.org/10.23913/ricea.v6i12.90>



Gestión por procesos como herramienta de eficiencia organizacional: Diseño de un mapa de procesos en una federación deportiva provincial del Ecuador
Process management as a tool for organisational efficiency: Designing a process map for a provincial sports federation in Ecuador

María Montserate López-Salazar
Efrén Gonzalo Montenegro-Cueva

Derechos de autor: 2026 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>