

Propuesta metodológica para implementar un modelo de gestión por procesos en la Liga de Taekwondo de Bogotá

Methodological proposal to implement a process management model in the Bogotá taekwondo league

¹David Felipe Paz Rocha - ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6893-8105>

¹Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

¹Manuel Alejandro Gaviria Arias - <https://orcid.org/0009-0004-3904-6353>

¹Universidad de ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A

¹Ana Maria Arias Castaño - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1812-6544>.

¹Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

Correspondencia:

pazdavidfr@gmail.com

Recibido: junio 14 de 2024

Aceptado: junio 30 de 2024

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés

Palabras clave

Organizaciones deportivas, Gestión de Procesos, Taekwondo, Calidad, Liga Deportiva

Keywords

Taekwondo, quality, Sport League

Resumen

Introducción: Es importante que las entidades deportivas sean autónomas en la manera de obtener y administrar recursos propios para garantizar su crecimiento, pero, tras realizar un diagnóstico sistemático de la Liga de taekwondo de Bogotá, se encontraron diferentes factores susceptibles a mejorar que influyen en la calidad y en la percepción de la gestión administrativa y de las estrategias de la organización. Este estudio propone mejorar la calidad de los servicios ofertados en la Liga de taekwondo de Bogotá, mediante un modelo de gestión por procesos que permita incrementar el valor agregado de la organización. **Metodología:** se estableció un proceso metodológico propio realizado a través de fases como el diagnóstico, el análisis de los procesos de la Liga, y se propuso un modelo para integrar aspectos identificados de la gestión propia de la organización. **Resultados y discusión:** La implementación del sistema de gestión por procesos en la organización contempló las siguientes etapas: (1) identificación de los grupos de interés y los objetivos para satisfacer sus necesidades, (2) identificación y secuenciación de los procesos, (3) descripción de los procesos, (4) seguimiento y medición de los procesos y (5) Mejora de los procesos. **Conclusión:** un modelo de gestión por procesos contribuye a las ligas deportivas a proyectar sus objetivos alrededor de conceptos de calidad, que mejoran la imagen percibida de sus grupos de interés.

Abstract.

Introduction: It is important for sports entities to be autonomous in the way they obtain and manage their own resources to guarantee their growth, but after conducting a systematic diagnosis of the Taekwondo League of Bogotá, various factors susceptible to improvement were found that influence the quality and perception of the administrative management and strategies of the organization. This study proposes to improve the quality of services offered in the Taekwondo League of Bogotá, through a process management model that allows to increase the added value of the organization. **Methodology:** A methodological process was established through phases such as diagnosis, analysis of the league's processes, and a model was proposed to integrate identified aspects of the organization's own management. **Results and discussion:** The implementation of the process management system in the organization included the following stages: (1) identification of stakeholders and objectives to meet their needs, (2) identification and sequencing of processes, (3) description of processes, (4) monitoring and measurement of processes, and (5) process improvement. **Conclusion:** A

process management model helps sports leagues project their goals around quality concepts that improve the perceived image of their stakeholders.

Introducción.

La liga de taekwondo de Bogotá es una liga deportiva de 44 que se encuentran en funcionamiento en la Capital de Colombia y como se menciona en sus Estatutos, es un organismo deportivo de derecho privado sin ánimo de lucro, que cumple con funciones de interés público y social. Esta Liga está constituida para organizar administrativa y técnicamente el taekwondo en su jurisdicción (Congreso de la República de Colombia, 1995). Dentro de su misión organización la liga de taekwondo de Bogotá tiene tres pilares estratégicos para dirigir la intervención: escuela de formación deportiva (Escuela - Liga), eventos deportivos (Campeonatos y capacitaciones) y rendimiento deportivo (Procesos articulados) (Estatutos Liga de Taekwondo de Bogotá, 2022).

Como se ha venido considerando durante los últimos 10 años, las organizaciones deportivas son un centro de interés de investigación, con el fin de generar estrategias de intervención que les permita proyectar una mejor gestión, a través de mecanismos que le sean útiles para el cumplimiento de sus propósitos. Por esta razón, las directrices que ha tomado el deporte de alto rendimiento exigen que las entidades que giran en

torno a este, incrementen su competitividad mediante la calidad de sus servicios, orientándolas hacia la obtención de resultados, optimizando sus recursos y sus procesos (Alejos, 2015).

Algunos autores como Aguilera Ortega & Morales Aguilar (2011) mencionan definiciones de la gestión enfocada a los procesos que permiten entender los conceptos esenciales de un modelo de gestión, según las siguientes características: proceso, gestión, cliente, sistema de gestión, diagrama de proceso, requisito, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva. A través de un modelo de gestión por procesos, se pretende intervenir en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones deportivas, buscando mejorar la percepción de la gestión administrativa de estas.

Con referencia a lo anterior, en cuanto a las características de un modelo de gestión por procesos se puede decir que, el enfoque parte del principio que un resultado se alcanza más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Organización Internacional de Normalización, 2015). Las actividades dentro del proceso, junto a los recursos utilizados, permiten que el producto tenga características que le confieren una aptitud para cumplir con los requisitos del

cliente (Calvo Carmona & Zapata Rivas, 2010).

Es por esto por lo que, la gestión por procesos busca mejorar la eficiencia en las organizaciones a través de las acciones específicas de modelación, organización y de optimización de sus recursos de manera reiterada y continua (Sobreiro & Claudino, 2012). Torres-Navarro (2014) refiere que: La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada proceso que tiene lugar en la empresa, y no solo los productivos o relativos al área de ventas, como se ha venido haciendo.

En este propósito, el enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, esta visión tiene como fundamento la visión del cliente sobre las actividades de la organización

(Méndez Rial et al., 2014). Del mismo modo, este modelo de gestión se centra en los diferentes aspectos de cada proceso, tanto de los responsables como de los requerimientos de este, hacia quién va dirigido y cómo deben ser los resultados del proceso de acuerdo con los requerimientos de los destinatarios. El enfoque basado en procesos define un sistema de gestión de procesos dentro de la organización, junto con su interacción, su gestión y mejora continua (Aguilera & Morales, 2011).

Los procesos se clasifican según el papel que cumple la organización y su enfoque varía con los objetivos misionales de la misma, de esta manera se consideran los siguientes tipos de procesos:

Tabla 2. *Tipos de procesos.*

No	Tipos de Procesos	Enfoque
1	Estratégicos	Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. La alta dirección los gestiona directamente
2	Operativos	También llamados esenciales o claves, son los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos
3	De Apoyo	Son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos

Fuente: Tomado de Ruiz-Fuentes et al (2014).

Los modelos de gestión por procesos son esquemas que ayudan a las organizaciones a identificar y gestionar sus actividades de manera eficiente. Entre ellos destacan: modelo de enfoque de procesos de la ISO (2015), cadena de valor de Michael Porter, modelos de clasificación de procesos

(Zaratiegui, 2013), modelo de mejora de procesos de (H. James Harrington, 1992), modelo de ciclo de vida del producto, cuadro integrado de mando, entre otros.

De acuerdo con las posturas anteriores y el análisis del sistema deportivo en Colombia, se identifican dificultades en la gestión de las organizaciones del sector. Existe una necesidad urgente de un modelo de gestión basado en procesos para obtener resultados y formular estrategias de crecimiento (Ramos Acosta, 2018). Este escrito propone un modelo de gestión por procesos para la Liga de Taekwondo de Bogotá, abordando la práctica, oportunidades, potencial deportivo y mejora de procesos, con el objetivo de alcanzar metas organizacionales y gestionar eficientemente los recursos humanos y financieros.

Este modelo de gestión por procesos orientado a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos

por la Liga de taekwondo de Bogotá, se desarrolló con tres (3) objetivos específicos: determinar las bases teóricas que sustentan el modelo de gestión por procesos en entidades deportivas, identificar los procesos relevantes de la Liga de taekwondo de Bogotá y aportar una metodología para desarrollar las actividades competentes en la Liga de taekwondo de Bogotá.

Finalmente, frente al fundamento teórico para la implementación de un sistema de gestión por procesos, fue necesario establecer conceptos esenciales para entender el contexto del modelo propuesto. En segundo lugar, se expusieron las características de un modelo de gestión enfocado a los procesos y cómo se pueden adaptar a una organización de este tipo; y, en tercer lugar, se presentó el procedimiento para implementar el sistema de gestión por procesos en la Liga de taekwondo de Bogotá (Moreno et al., 2008).

Metodología.

Este estudio se enmarca dentro de una **investigación aplicada**, dirigida a resolver un problema específico en el contexto de una organización deportiva: la Liga de Taekwondo de Bogotá. Dado que el objetivo fue diseñar un modelo de gestión por procesos que mejore la eficiencia operativa de la liga, el enfoque adoptado es **cualitativo y descriptivo**. Según Hernández & Mendoza (2018), este tipo de

enfoque es ideal cuando se busca comprender y caracterizar fenómenos dentro de un contexto determinado, en este caso, el funcionamiento interno de la liga. El diseño metodológico adoptado sigue un enfoque **exploratorio-descriptivo**. Este enfoque se justifica por la necesidad de explorar en profundidad las prácticas actuales de la Liga de Taekwondo de Bogotá y describirlas de manera detallada para identificar áreas de mejora (Hernández et al., 2010). El proceso metodológico se llevó a cabo en dos fases principales:

1. **Fase Exploratoria:** Se recolectó información sobre la gestión y operación de la liga mediante entrevistas con actores clave y revisión de documentos internos, identificando las principales problemáticas y necesidades.
2. **Fase Descriptiva:** Los datos de la fase exploratoria fueron sistematizados y analizados para desarrollar una propuesta metodológica para el modelo de gestión por procesos, identificando procesos ineficientes, redundancias y áreas críticas para mejorar.

El diseño del estudio se desarrolló a través de cuatro momentos claves:

1. **Revisión Documental y Diagnóstico Organizacional:** Se analizó la documentación institucional de la Liga de

Taekwondo de Bogotá, incluyendo estatutos, reglamentos e informes. Esto permitió elaborar un diagnóstico de las principales problemáticas y necesidades organizacionales.

2. Entrevistas

Semiestructuradas: Se realizaron entrevistas con directivos, entrenadores, personal administrativo y deportistas para obtener una visión detallada de sus percepciones y experiencias sobre la gestión de la liga, recogiendo información sobre fortalezas y debilidades.

3. **Análisis de Procesos:** Se analizó la información recopilada utilizando herramientas como diagramas de flujo y matrices de actividades para identificar dificultades en la gestión, proporcionando una base para el diseño de la propuesta metodológica.

4. **Diseño de la Propuesta del Modelo de Gestión por Procesos:** Con base en el análisis previo, se diseñó un modelo de gestión por procesos adaptado a la Liga de Taekwondo de Bogotá, incluyendo un manual para estandarizar y optimizar las operaciones clave, mejorando así la eficiencia y efectividad.

Resultados.

Diagnóstico organizacional.

Se realizó un diagnóstico en todas las áreas de la organización, identificando necesidades y problemáticas en la práctica deportiva. Se determinó que el objetivo principal de la Liga de Taekwondo de Bogotá, según sus estatutos, es fomentar, patrocinar, dirigir, planear y organizar la práctica del Taekwondo y sus modalidades en el Distrito Capital, impulsando programas de interés público y social, conforme a las disposiciones legales vigentes. (Estatutos Liga de Taekwondo de Bogotá, 2022).

La Liga de Taekwondo de Bogotá la conforman 38 clubes deportivos y, como se expresa en los artículos 9 y 10 de los Estatutos, frente a sus disposiciones; cada club deberá obtener el reconocimiento deportivo expedido por el I.D.R.D para iniciar su afiliación a la Liga. Los fondos de la Liga provienen del valor de la cuota de afiliación que debe cancelar todo Club, de las cuotas ordinarias y extraordinarias a cargo de los Clubes afiliados, de la inscripción a competencias o eventos deportivos organizados, del producto de contratos o convenios celebrados por la Liga, de los recursos, subsidios, aportes, donaciones y similares que se le hagan a la Liga, los excedentes y rentas obtenidas de sus propios bienes y todos los demás ingresos que se puedan obtener (Estatutos Liga de Taekwondo de Bogotá, 2022).

La Liga cuenta con tres ejes en los que fundamenta el ejercicio de su

misión: escuela de Formación deportiva (Escuela Liga de taekwondo de Bogotá), selecciones y preselecciones Distritales (categorías cadetes, juveniles y sénior Poomsae y combate) y eventos (Campeonatos, seminarios, etc.)

Tras entrevistar a integrantes del órgano de gobierno de la Liga, se identificó que el plan de acción se elabora a principio de año por la dirección y se aprueba por el Comité Ejecutivo. Sin embargo, su ejecución suele ser solo del 10% debido a la falta de recursos. El presidente, a cargo de la gestión administrativa, supervisa las decisiones, planeación y ejecución, mientras que el Comité Ejecutivo se reúne para tomar decisiones y discutir temas específicos.

La secretaria de servicios generales es la encargada de llevar a cabo la parte operativa y lo relacionado con la documentación y control de datos, la atención al usuario y el proceso de inscripciones, con un puesto físico en las oficinas de la Liga. También es un problema en la entrada económica que impide la gestión administrativa adecuada y el cumplimiento de ciertos objetivos contemplados en el plan de acción anual. Sin embargo, esta última problemática se afronta mediante la realización de eventos y las entradas de recursos económicos que la escuela de formación de la Liga aporta, siendo estas dos las entradas de dinero principales. Aunque existen estas dos estrategias de captar recursos, los costos y gastos que suponen

realizar las actividades normales de la escuela y de logística en campeonatos y diferentes eventos, son elevados y no permiten adquirir recursos económicos suficiente.

Tras entrevistar a 51 personas con roles de deportistas, dirigentes, entrenadores y padres, se pudo ver que, la gestión administrativa de la Liga no se percibe como buena, especialmente teniendo en cuenta la evaluación de los dirigentes encuestados, falta reforzar los canales de comunicación y las estrategias para mostrar y difundir la gestión administrativa de la Liga y respecto a los deportistas, que, como foco principal en sus objetivos, están expuestos a todas las decisiones administrativas.

En cuanto a la relación de la Liga con los Clubes es baja,

especialmente teniendo en cuenta la respuesta de los dirigentes de los Clubes ante la pregunta sobre esta relación, esto refuerza la respuesta de algunos integrantes del Comité Ejecutivo sobre la existencia de Clubes que difieren con la Liga y que, pese a estar afiliados, hay fracturas importantes en los vínculos y buenas relaciones con los mismos, pero esta perspectiva parece transversal a la mayoría de los Clubes. Igualmente, con la información de la pregunta anterior, se evidencia que existe una debilidad importante en los canales de comunicación de la Liga.

Las debilidades más frecuentes percibidas fueron las siguientes:

Figura 9. *Debilidades de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*



Fuente: Elaboración Propia

Además de los problemas ya mencionados, como la falta de organización y apoyo a los deportistas, se percibe una

debilidad significativa en los entrenadores y los procesos deportivos. También se evidencia un notable distanciamiento entre la gestión administrativa y los

procesos deportivos en la Liga y los clubes. Para abordar estas debilidades, se propone implementar un modelo de gestión por procesos que integre todos los factores asociados a la Liga. Este modelo buscará mejorar la calidad de los servicios, optimizar la captación y administración de recursos, y elevar el nivel deportivo,

considerando el potencial de los deportistas.

Teniendo en cuenta el primer paso del contexto de las realidades de la Liga, se pensó acerca del procedimiento para la implementación de un sistema de gestión por procesos que se adecuara al funcionamiento propio de la organización. Para la Liga, se planteó la necesidad de implementar un sistema de gestión por procesos, para lo que se tuvieron en cuenta las siguientes etapas planteadas por (Aguilera & Morales, 2011): identificar los grupos de personas de interés y definir los objetivos para satisfacerlos, escribir cada uno de los procesos identificados (Matriz SIPOC), medir los resultados que los procesos alcanzan y llevar a cabo actuaciones de mejora en los procesos en función de los resultados conseguidos.

Según lo manifestado anteriormente, el manual de procesos permite estandarizar las actividades que se realizan al interior de las entidades, sobre todo en aspectos administrativos, que garantizan el desarrollo

organizacional de las mismas (Marín et al., 2022).

Metodología para la implementación del modelo de gestión por procesos en la liga de taekwondo de Bogotá.

Según el procedimiento descrito por (Aguilera & Morales, 2011) referido en el capítulo anterior, se desarrollan los pasos a seguir para garantizar la adecuada implementación de este, teniendo en cuenta los procesos clave que cumplen con objetivos misionales de la organización:

1. Identificación de los grupos de interés y definir los objetivos para satisfacer sus necesidades.

El modelo de gestión por procesos gestiona toda la organización basándose en estos. Entiende esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que, a su vez, debe satisfacer los requerimientos del cliente (Hurtado, 2012).

De igual manera, se establece que uno de los objetivos principales y como pilar fundamental es promocionar deportistas de élite, luego, serán el grupo de interés principal de la organización. La identificación de este grupo de interés resulta un factor estratégico para ser intervenido luego de evidenciar una fractura entre la relación dirigencia-entrenadores,

para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por la organización.

Este proceso da respuesta a las siguientes preguntas:

Tabla 3. Preguntas orientadoras del proceso para garantizar la calidad en el proceso.

Pregunta	Respuesta de la Liga
¿Quiénes son sus clientes o grupos de interés?	Los deportistas de élite y los Clubes deportivos.
¿Qué se quiere conseguir? ¿Cuáles son sus objetivos?	Mejorar los procesos de captación, proyección y promoción de deportistas hacia el alto rendimiento. Articular los procesos de obtención y administración de recursos y orientarlos hacia la promoción de deportistas de élite. Garantizar la calidad de los eventos realizados a los Clubes por parte de la Liga.

Fuente: Tomado de Hurtado (2012)

2. Identificar y secuenciar los procesos.

Para este caso, se enuncia cada proceso que se realiza en la organización para, una vez considerados todos, organizarlos según la clasificación mencionada (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo).

Después de esto, se diseña el mapa de procesos, específicamente para la Liga, basado en: matriculación de nuevos afiliados en la Escuela de formación, mantenimiento y aseo de instalaciones, organización de eventos, elaboración y gestión de documentación, proceso de perfeccionamiento deportivo, proceso de rendimiento deportivo, revisión del plan de acción, respuesta a solicitudes y quejas, gestión de cobros de mensualidades de la Escuela de

formación, afiliación de nuevos Clubes deportivos, proceso de semillero de la Liga, captación de talentos en los festivales infantiles, evaluación y evaluación del rendimiento deportivo.

Así mismo se establecen los aspectos de la información general de la organización. Para la Liga la información se sustenta en: nombre de la entidad: **Liga de Taekwondo de Bogotá, Información de correo electrónico:**

info@ligataekwondobogota.org,



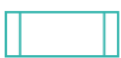







Teléfono de contacto: 2556491 y

Dirección: Calle 63b No. 27b - 70.

Luego de esto se establece un registro de símbolos y colores que permitan definir las convenciones del mapa de procesos, para el caso de La Liga es:

SÍMBOLOS Y COLORES

Tabla 4. *Símbolos y colores del mapa de procesos.*

Símbolo y Color del mapa de procesos	Descripción del símbolo y color
Indica el flujo de información (de una fuente escrita o de una no documentada)	
Indica la entrada de varias acciones y/o documentos a una actividad	
Almacenamiento de datos	
Indica el salto o llamada a otro proceso	
Notas y aclaraciones	
Representa datos o información	
Relativo a los procesos operativos	
Relativo a los procesos de soporte	
Relativo a los procesos estratégicos	
Representa el origen de una entrada o el destino de una salida	
Representa una actividad	
Representa una decisión. Las salidas normalmente tienen como mínimo dos decisiones	
Representa la existencia de un documento relevante	
Representa una base de datos. Indica la introducción de un registro de datos en una base de datos	

Fuente: Elaboración Propia

Se han considerado estos símbolos porque son los más utilizados, aunque no existan una norma

específica para ello; pero, para aclarar su significado, se define el concepto de cada símbolo utilizado a modo de convención. Del mismo

modo, se definen los colores correspondientes a la naturaleza de los procesos para que sea más fácil detectar qué tipo de proceso es.

Se conoce que la visión de lo que se pretende en la institución es que se articulan los procesos para que una salida garantice una entrada para el

proceso inmediatamente siguiente y que la institución tenga un proceso de mejora continua al

permanecer en evolución. Una visión de lo que se pretende en la institución es que se articulan los procesos para que una salida garantice una entrada para el proceso inmediatamente siguiente y, así, que la institución tenga un proceso de mejora continua al permanecer en constante evolución.

En cuanto a la Liga, la visión general se ve de la siguiente manera:

Figura 11. *Visión General.*



Fuente: Elaboración Propia

La organización dispone de una reserva deportiva compuesta por los deportistas de la Liga en distintas categorías, un equipo técnico formado por entrenadores y la comisión técnica, instalaciones deportivas con autonomía de uso, y

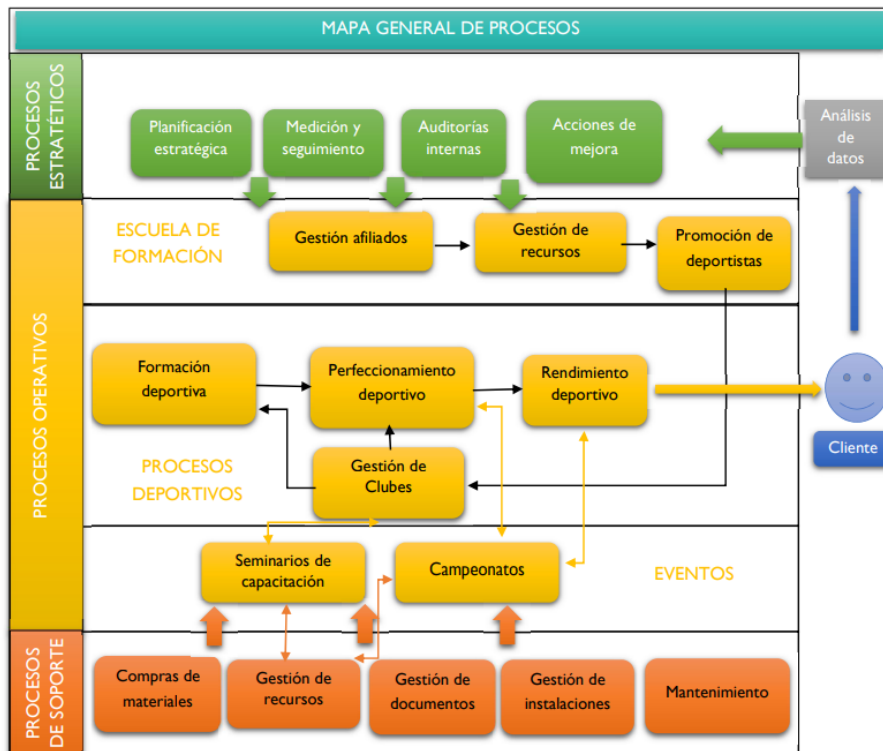
los implementos adecuados para la práctica deportiva. Estos recursos deben considerarse como la base para los procesos de preparación y rendimiento deportivo, así como para las estrategias administrativas, asegurando su calidad para obtener resultados competitivos elevados, satisfacción de los involucrados y

una percepción positiva de la gestión.

Los resultados positivos impulsarán la identificación de nuevos talentos y aumentarán el número de usuarios, lo que facilitará la captación de recursos. Los procesos de trabajo técnico, formación y atención al deportista se beneficiarán de estos resultados, mejorando continuamente en calidad con cada iteración. Esta mejora constante ampliará la reserva deportiva, elevará los indicadores de rendimiento y gestión, y fortalecerá la institución, iniciando un ciclo continuo de optimización.

El paso número 3, es cuando se define el mapa de procesos de acuerdo con los que se identificaron relevantes para la gestión de la institución. Como procesos operativos principales se definen los procesos deportivos que, por la naturaleza y la relevancia de estos, es necesario gestionar la calidad de aquellos procesos que le dan entrada a los mismos y que también hacen parte de la misma categoría, como los son los eventos (que permiten la captación de recursos y amplían o mejoran la reserva deportiva), la escuela de formación (que tiene el mismo objetivo) y la gestión de los Clubes deportivos que son la columna vertebral que compone una Liga.

Figura 12. *Mapa General de Procesos.*



Fuente: Elaboración Propia

El cuarto paso, muestra una convención de los procesos para que sea más sencillo referenciarlos en el diagrama de cada uno de ellos. Se mostrarán a detalle los procesos deportivos identificados como D y los eventos identificados como E. La gestión de los procesos propios de

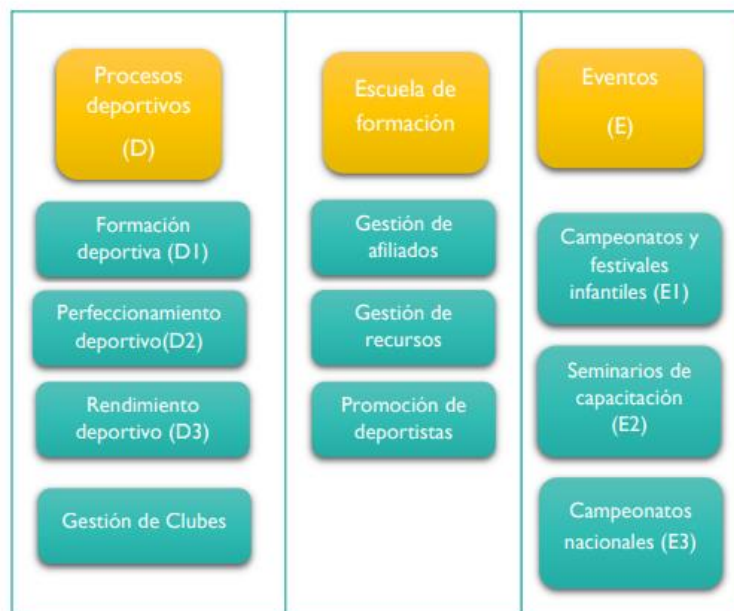
salvedad de que los recursos están destinados a la Liga y sus deportistas pueden ser promocionados a integrar las preselecciones.

la escuela de formación se debe realizar como si fuese un Club con sus procesos propios con la

Figura 13. *Procesos Operativos*

PROCESOS OPERATIVOS

En función del mapa de general de procesos, se definen los siguientes procesos operativos:



Fuente: Elaboración Propia

Es necesario que la administración considere los procesos que alimentan las entradas a este mismo y que no forman parte directa de su gestión como los programas gubernamentales haciendo referencia a las jornadas escolares complementarias o las escuelas de masificación que no

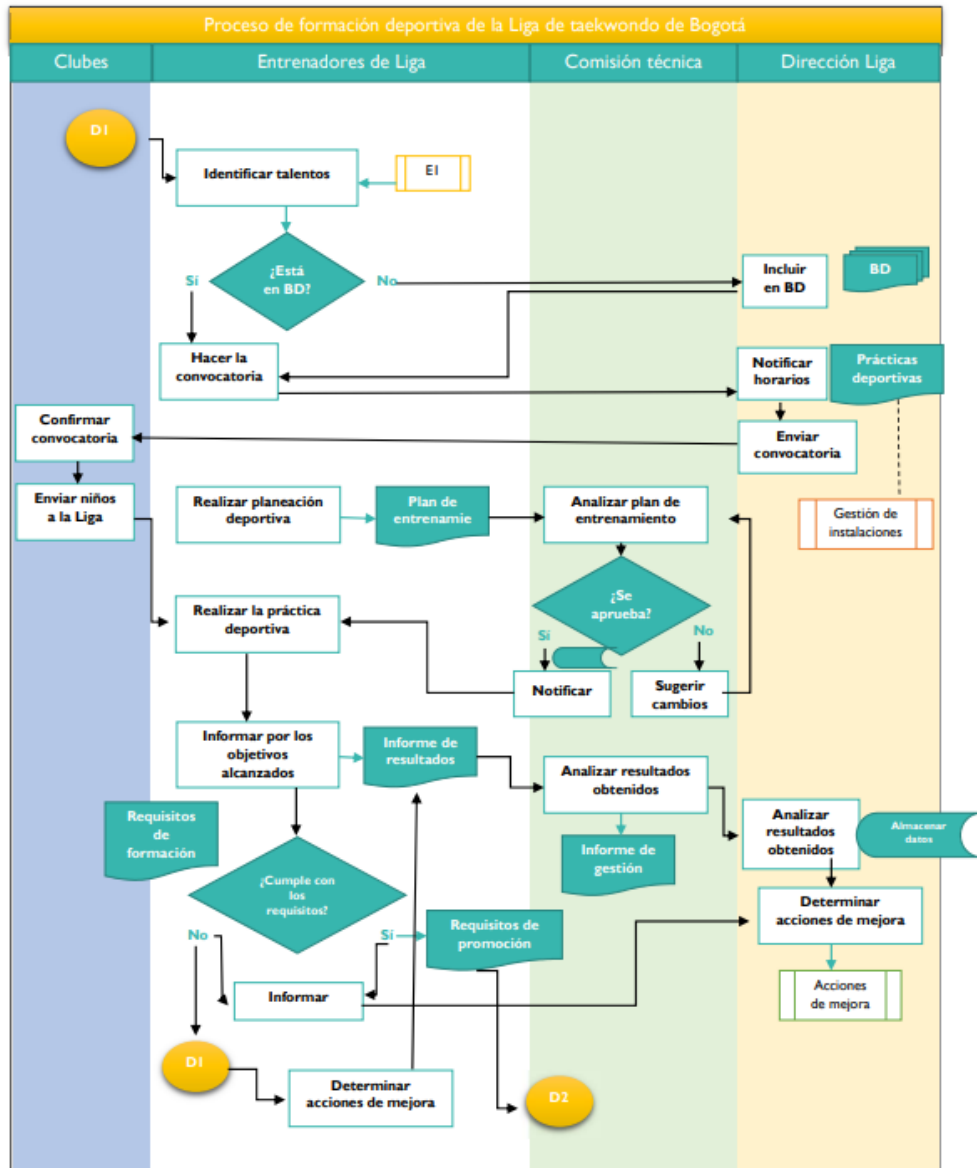
están afiliadas a la Liga y que pueden tener cambios constantes debido a su naturaleza estatal. En este caso, la gestión de estas entradas y sus condiciones

aplicables puede variar en el tiempo en función de las políticas gubernamentales, por lo que es necesario que la organización se involucre en la determinación de estas condiciones y en cómo se van a tener en cuenta al no pertenecer a ningún Club afiliado.

Figura 14. *Proceso de formación deportiva de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*

Este proceso recibe entradas del proceso El (campeonatos y festivales infantiles) debido a que la

reserva deportiva se obtiene de los deportistas que participan de estos eventos.



Fuente: Elaboración Propia

El grupo de interés de este proceso tiene competencias a nivel nacional, por lo que la organización debe generar un documento con las condiciones para ser seleccionable,

así como los criterios de selección para integrar el equipo representativo de la Liga. No todas las personas son aptas o tienen las capacidades suficientes para aspirar a un puesto en la selección, por lo que la organización debe

generar estrategias para no perder esta reserva deportiva y evitar la deserción de las prácticas.

Fuente: Elaboración Propia

El grupo de interés que hace parte de este proceso corresponde a quienes aspiran a tener logros importantes a nivel nacional e internacional, por lo que hay que

crear las condiciones y criterios de promoción para ingresar y salir de este grupo de interés. Esta parte requiere de un equipo de trabajo técnico que haga seguimiento y control a las condiciones establecidas y actualizarlas si es que se requiere que sean mejoradas.

Figura 15. *Proceso de perfeccionamiento deportivo de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*

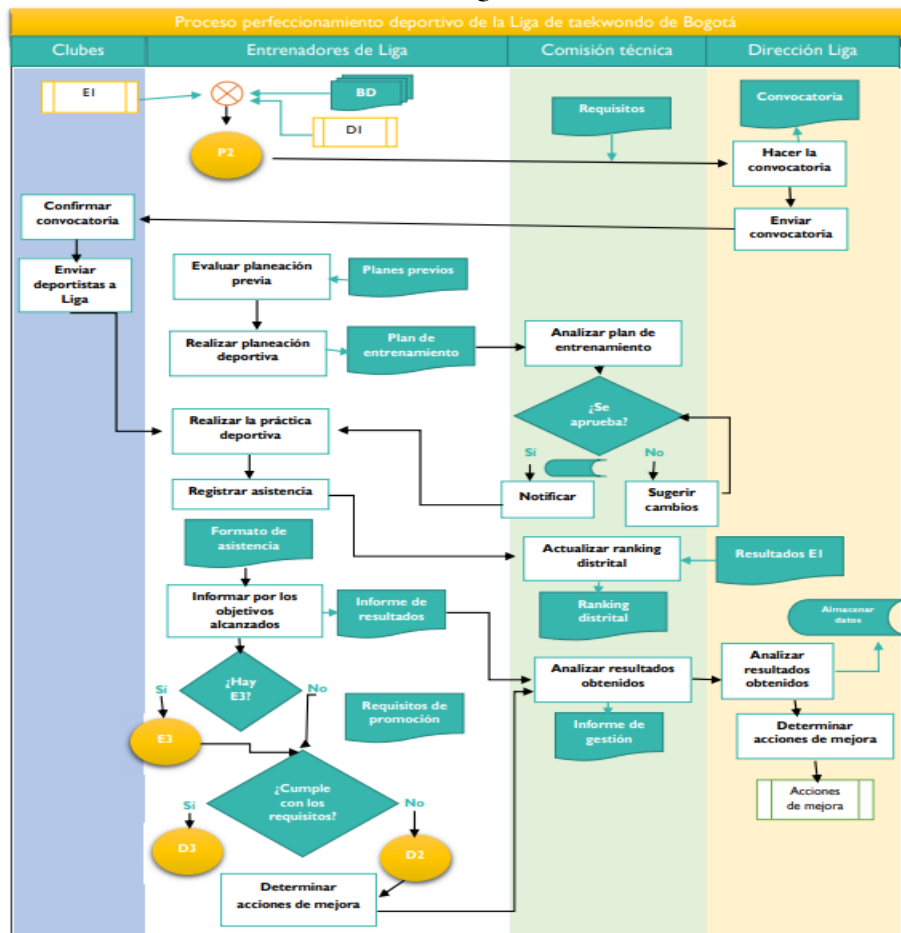
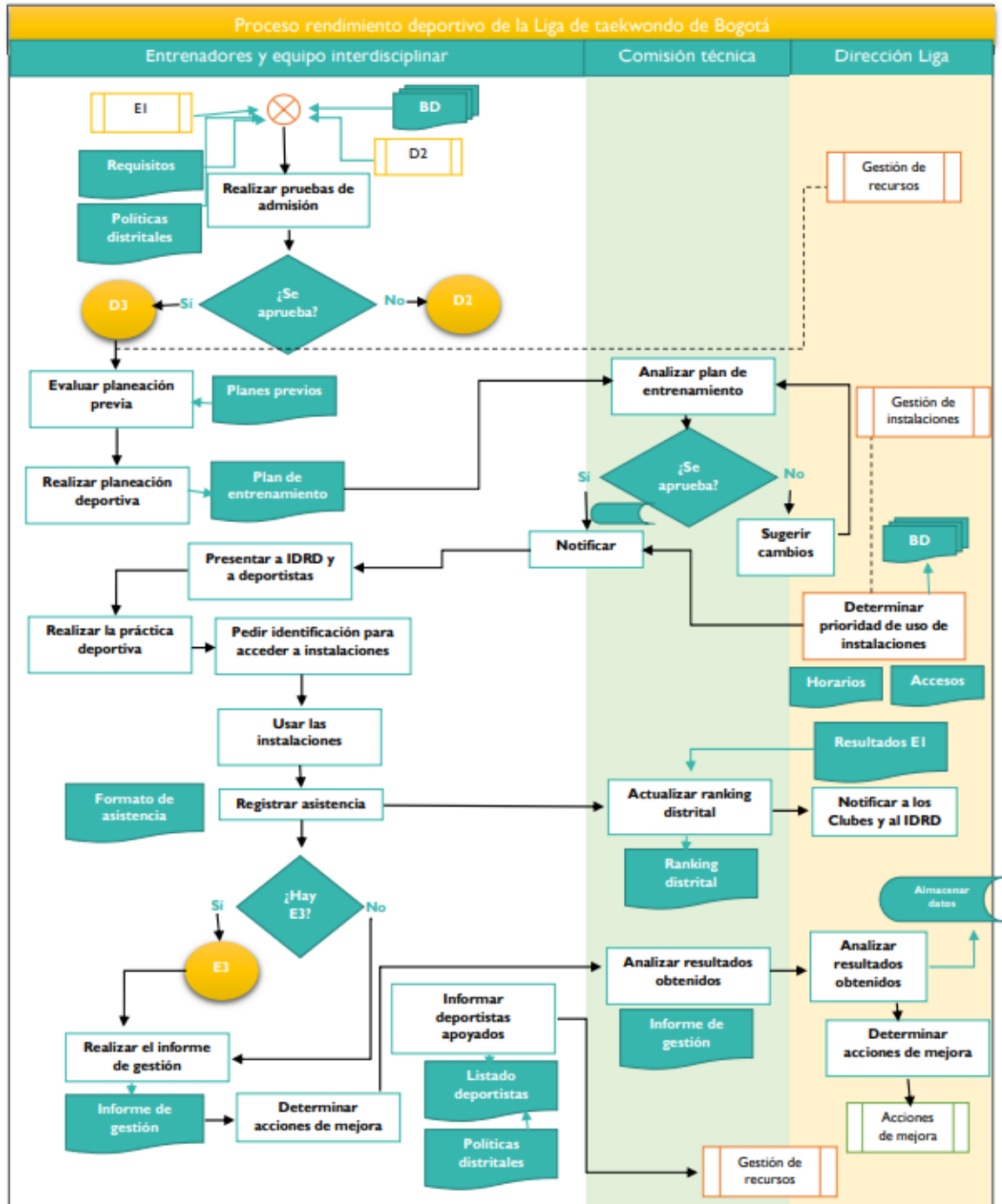


Figura 16. *Proceso de rendimiento deportivo de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*



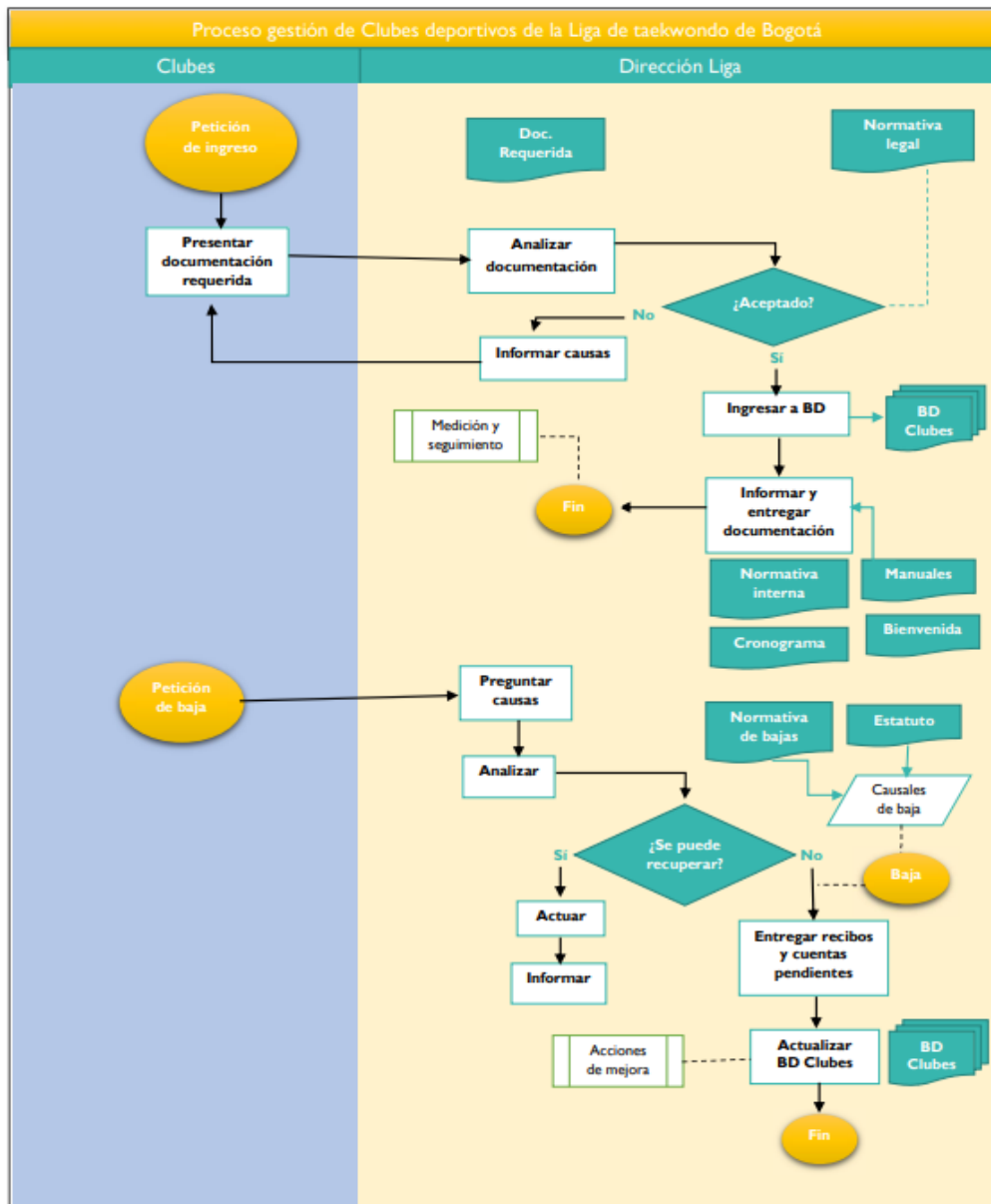
Fuente: Elaboración Propia

Aunque la gestión propia de los Clubes compete solo a ellos, hay que gestionar los procesos de

afiliación a la Liga. En este proceso, se incluye la gestión de las bajas para realizar una retroalimentación que permita alimentar las acciones

de mejora y anticiparse a estas situaciones.

Figura 17. *Proceso de gestión de Clubes deportivos de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*



Fuente: Elaboración Propia

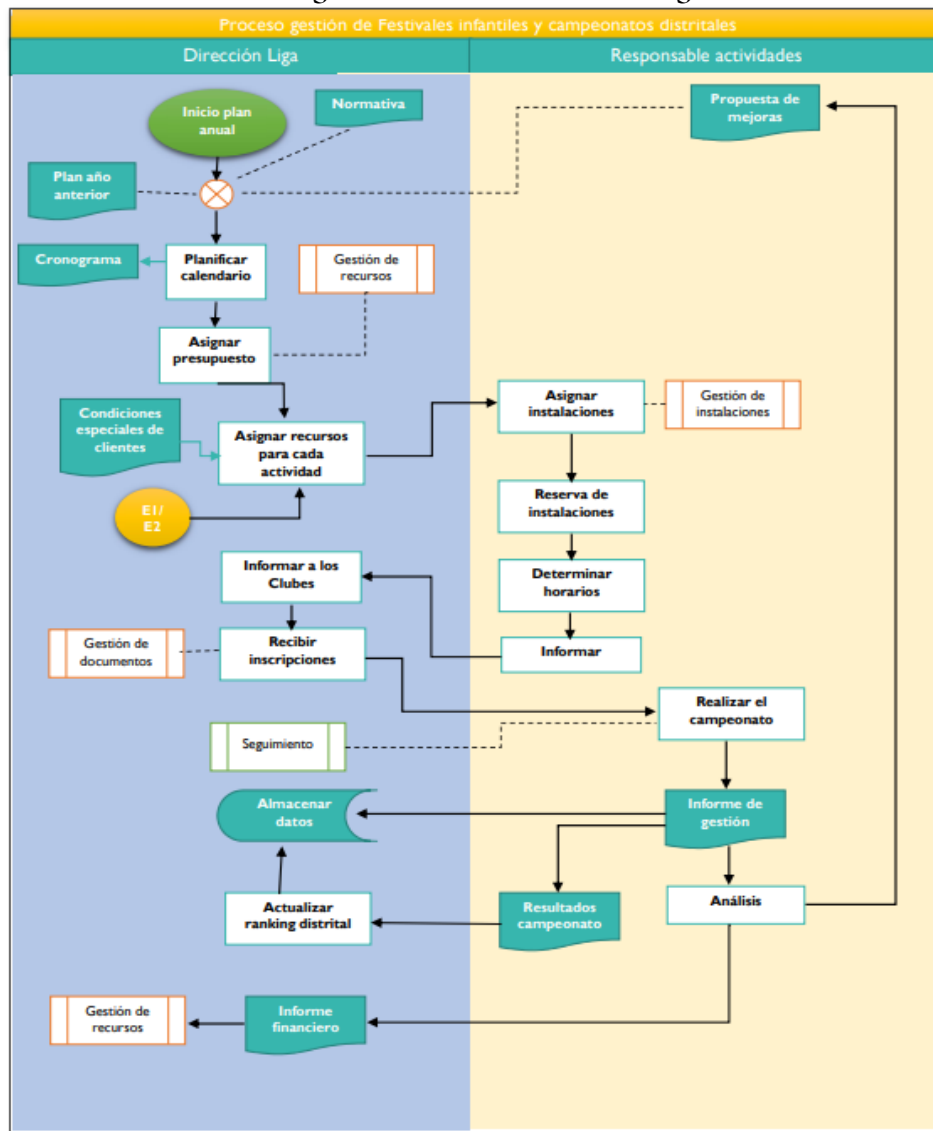
En este proceso se considerarán las actividades de campeonatos y festivales de la Liga. Los eventos organizados por la institución son

diferentes según su relevancia, así es como se tienen eventos distritales exclusivamente para los Clubes o eventos nacionales

organizados por la misma para grupos de interés de todo el territorio nacional, por lo que las condiciones de participación son diferentes según cada evento en

particular y se deben tener en cuenta las condiciones especiales en cuanto a participación y captación de recursos.

Figura 18. *Proceso de gestión de festivales infantiles y campeonatos distritales de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*



Fuente: Elaboración Propia

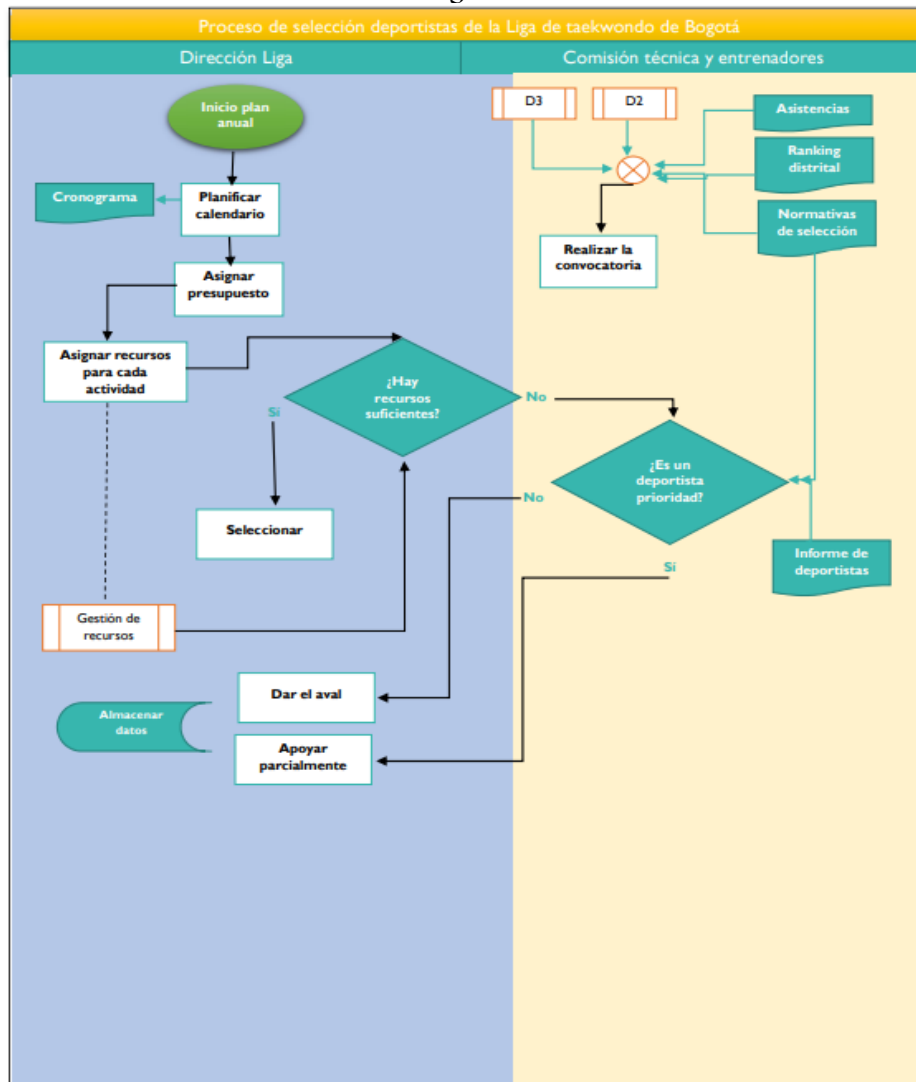
Este proceso tiene en cuenta a la selección de sus deportistas para

los eventos nacionales e internacionales y rinde cuenta de si

es posible apoyarlos económicamente de manera total o parcial. La actividad nombrada como “dar el aval” significa que el seleccionado podrá representar a la organización en la medida en que pueda asumir los costos totales por sus propios medios. Para cumplir

con este proceso es necesario que la comisión técnica elabore un documento público que permita conocer las condiciones, los criterios y el recurso disponible para garantizar la transparencia de las decisiones tomadas.

Figura 18. *Proceso de selección de deportistas de la Liga de Taekwondo de Bogotá.*



Fuente: Elaboración Propia
Discusión.

La implementación del modelo de gestión por procesos en la Liga de Taekwondo de Bogotá reveló áreas críticas, como falta de claridad en los procesos, desconexión entre

gestión administrativa y deportiva, y comunicación insuficiente con los clubes afiliados. El diagnóstico organizacional destacó la necesidad de un enfoque estructurado para una gestión más eficiente. El modelo propuesto resolvió estas deficiencias al establecer procedimientos claros, mejorar la coordinación interna y optimizar la comunicación.

En este mismo orden y dirección, las organizaciones deportivas deben trabajar por definir un modelo propio de gestión que les permita definir el mapa de ruta para el logro de los objetivos misionales e institucionales (Solidaridad Olímpica, 2020). Para el caso de la Liga de Taekwondo de Bogotá, se consideró posible un modelo de gestión por procesos, considerando que, dentro de sus funciones, está establecido cumplir con objetivos claros que ameritan procesos y procedimientos para su cumplimiento. Según Ramos Acosta (2018), las ligas deportivas necesitan identificar un modelo de gestión que permita generar identidad institucional, con el fin de organizar las funciones que permiten lograr los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, motivando a sus actores al cumplimiento de planes de desarrollo o estratégicos.

Los hallazgos obtenidos en este estudio son consistentes con la literatura existente sobre gestión por procesos en organizaciones deportivas. Aguilera Ortega y Morales Aguilar (2011) sostienen que la gestión por procesos es clave

para mejorar la relación entre los factores internos y externos de una organización, lo cual se evidenció en la Liga de Taekwondo de Bogotá. La implementación del modelo no solo mejoró la eficiencia en la gestión de recursos, sino que también promovió un enfoque centrado en la calidad y la satisfacción de los grupos de interés, en línea con estudios previos que destacan la importancia de estos aspectos en la sostenibilidad de las organizaciones deportivas.

En relación con este último, la gestión por procesos es un camino que contribuye al desarrollo organizacional, tal como lo menciona Aguilera Ortega & Morales Aguilar (2011), es por esto por lo que los procesos organizacionales, facilitan la consecución de objetivos que mejoran la relación entre los factores internos y externos de las instituciones, logrando que las entidades deportivas puedan desarrollarse y mantenerse de manera activa en cualquier entorno; ya sea económico, político o social. Para el caso de la Liga de Taekwondo de Bogotá, definir un modelo por procesos, le facilita al órgano de dirección y de administración, proponer objetivos que permitan garantizar la sostenibilidad y el desarrollo de una organización, que se encarga del fomento de la práctica deportiva en Bogotá.

Definir un mapa de procesos general, permite identificar los procesos estratégicos, los procesos

operativos y los procesos de soporte, ayudando a las organizaciones deportivas a definir estrategias, funciones y actividades específicas, que podrán mejorar los tiempos de planeación, organización, dirección y evaluación de los planes, programas y proyectos que se necesitan para desarrollar los logros misionales de las mismas. H. James Harrington (1992) manifestó que, para lograr resultados en procesos de alto rendimiento deportivo, es necesario establecer mapas de procesos generales y específicos que ayuden a las organizaciones deportivas a no hacer malas prácticas en torno a los recursos y el tiempo, que afectan directamente a los atletas o deportistas, como actores principales del ecosistema organizacional.

Así mismo, Identificar los grupos de interés y los objetivos permite crear un mapa de procesos claro con procedimientos que mejoren la calidad y la imagen de la organización (Hurtado, 2012). Esto ayuda a las Ligas Deportivas a integrar la calidad en la cadena de valor de sus servicios para deportistas, clubes, entrenadores, dirigentes y aficionados (Inglés Yuba & Puig Barata, 2016).

En consecuencia, la gestión definida bajo un enfoque basado en procesos encamina a las organizaciones a conceptos reales de calidad que orientan a estas, al desarrollo de modelos de sistemas integrados, que optimizan los recursos para ejecutar las mejores

prácticas posibles (Calvo Carmona & Zapata Rivas, 2010). Este camino, propende a que las organizaciones deportivas vean a través de este modelo una posibilidad de crecimiento y desarrollo, promoviendo una imagen percibida de manera positiva, y visibilizando un proceso de administración efectivo del presente y del futuro de estas.

Frente a las implicaciones para la gestión deportiva, el estudio confirma que la definición de un mapa de procesos, tanto general como específico, es fundamental para mejorar la gestión operativa y establecer una base sólida para la mejora continua. Este enfoque es esencial para organizaciones deportivas que buscan mantener su competitividad y proyectar una imagen positiva ante sus deportistas y la comunidad. El modelo de gestión por procesos permitió a la Liga de Taekwondo de Bogotá alinear sus procesos operativos con sus objetivos estratégicos, facilitando una integración efectiva de sus funciones y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.

El estudio presenta limitaciones, ya que el modelo de gestión por procesos se aplicó únicamente en la Liga de Taekwondo de Bogotá, restringiendo la generalización de los hallazgos a otras ligas con contextos diferentes. La implementación del modelo requiere recursos que pueden no estar disponibles en otras entidades, lo que podría limitar su replicabilidad. Se recomienda

realizar estudios comparativos en otras ligas y evaluar el impacto a largo plazo del modelo en la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones deportivas para obtener una visión más amplia de su adaptabilidad y efectividad.

Conclusiones.

Las ligas deportivas, al identificar y estructurar su quehacer a través de procesos de gestión, se posicionan como organizaciones más sostenibles, lo que les permite contribuir de manera significativa al desarrollo del sector deportivo. Este enfoque les brinda una visión más clara y estratégica de sus operaciones, facilitando la toma de decisiones informadas y la optimización de recursos, lo que es crucial para mantenerse competitivas en un entorno cada vez más exigente.

El **mapa de procesos** se convierte en una herramienta esencial y valiosa para las organizaciones deportivas. No solo permite visualizar los procedimientos internos y externos necesarios para su funcionamiento, sino que también ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. En el caso de las ligas deportivas nacionales, estos mapas facilitan una comprensión integral del ámbito estratégico, administrativo y operativo, lo que es fundamental para la correcta planificación y ejecución de sus objetivos.

La implementación de un **modelo de gestión por procesos** representa un avance significativo en el nivel administrativo de cualquier organización deportiva. Este modelo no solo articula las funciones sustantivas y misionales de la entidad, sino que también mejora la coordinación entre diferentes áreas y promueve una mayor eficiencia en la gestión de recursos. Como resultado, las ligas deportivas fortalecen sus planes, programas y proyectos, creando una base sólida para el desarrollo sostenible a largo plazo. Esto también les permite articularse mejor con las diferentes partes del Sistema Nacional del Deporte, contribuyendo a un entorno deportivo más cohesionado y efectivo.

La **calidad en el servicio** debe ser un pilar fundamental para las organizaciones deportivas, estableciéndose como un lineamiento de responsabilidad y compromiso a corto, mediano y largo plazo. Para lograrlo, es necesario trazar estrategias claras, definir objetivos alcanzables y planificar actividades específicas que permitan cumplir con las expectativas establecidas en el plan de desarrollo institucional. Esto no solo mejora la percepción de la organización entre sus grupos de interés, sino que también asegura que los servicios ofrecidos estén alineados con las mejores prácticas del sector.

A pesar de los avances logrados, sigue existiendo un **vacío importante** en cuanto a la visibilidad de las organizaciones deportivas, como las ligas, dentro del sector deportivo. Aún no son percibidas como grandes entidades que prestan servicios vitales a la sociedad. Esta falta de reconocimiento implica una mayor responsabilidad para estas organizaciones, que deben establecer modelos de gestión efectivos que no solo mejoren sus procesos internos, sino que también contribuyan a la transformación del deporte a nivel local, regional, nacional y, potencialmente, internacional. Este desafío subraya la importancia de adoptar enfoques innovadores y sostenibles que permitan a las ligas deportivas posicionarse como líderes en el sector.

La adopción de un modelo de gestión por procesos ha demostrado ser efectiva para la Liga de Taekwondo de Bogotá, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo la capacidad de alcanzar sus objetivos y satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. Esto resalta la importancia de un enfoque estructurado en la gestión deportiva para asegurar un desarrollo sostenible. El modelo podría servir de referencia para otras ligas, aunque será necesario investigar a largo plazo y comparar con otras ligas deportivas.

Agradecimientos

A la Liga de Taekwondo de Bogotá, D.C. y a la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

Referencias

- Aguilera, O., & Morales, I. (2011). Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. In Acompañar S.C.S. (2nd ed., Vol. 2, Issue 1). (ثقافة ثق Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. <https://www.pidalalmeria.es/wp-content/uploads/2022/03/Guia-buenas-paracticas-IIDD-procesos.pdf>)
- Alejos, C. (2015). Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño deportes. In Universidad de la Rioja.
- Calvo Carmona, M. A., & Zapata Rivas, M. A. (2010). Desarrollo de un modelo de Sistema Integrado de Gestión mediante un enfoque basado en procesos. XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián.
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 de Enero de 1995. Diario Oficial.
- Estatutos Liga de Taekwondo de Bogotá, Liga de Taekwondo de Bogotá 1 (2022). <https://taekwondobogota.com/wp-content/uploads/2023/07/4.ETA>

[TUTOS-LIGA-DE-TAEWONDO-BOGOTA-2022.docx-5-1.pdf](#)

Hernandez, & Mendoza. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta - roberto hernandez sampieri. In McGraw Hill México.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación, 5ta Edición. www.FreeLibros.com

H.James harrington. (1992). MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (H.James harrington).

Hurtado, C. (2012). Sistema de gestión por procesos para el deporte de alto rendimiento en la provincia de Villa Clara. Revista Digital EFDeportes.Com, 16. <https://www.efdeportes.com/efd164/gestion-por-procesos-para-el-deporte-de-alto-rendimiento.htm>

Inglés Yuba, E., & Puig Barata, N. (2016). Gestión de la práctica deportiva en el medio natural. Efectos de la gobernanza en red colaborativa sobre el desarrollo sostenible. Apunts Educación Física y Deportes, 124. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2016/2\).124.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2016/2).124.07)

Marín, M., Arias, A., & Sánchez, D. (2022). EFQM, Una Herramienta Para Los Procesos De Calidad De La Liga De Balonmano De Bogotá. Revista Digital: ARCOFADER, 1(1), 7-25.

<https://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/6>

Méndez Rial, B., Cancela Carral, J. M., & Gambau i Pinasa, V. (2014). Diseño y propiedades psicométricas del cuestionario de evaluación de la gestión de calidad en federaciones deportivas. Apunts Educació Física i Esports, 117. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2014/3\).117.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2014/3).117.07)

Moreno, F. C., Pardo, I. Q., & Mundina Gómez, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS DEL DEPORTE, 3(IV).

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad.

Ramos Acosta, J. (2018). Organización administrativa y productividad de las ligas deportivas bogotanas. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 21(2), 319-327. <https://doi.org/10.31910/rudca.v21.n2.2018.1081>

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, 20(1).

- Sobreiro, P., & Claudino, R. (2012). Gestão De Processos De Negócio Em Organizações Desportivas: Um Estudo De Caso No Comité Européen De Rink-Hockey. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 1-13. https://web.archive.org/web/20180424002501id_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=731&path%5B%5D=531
- Solidaridad Olímpica. (2020). Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas. In L. Robinson (Ed.), *City* (2nd ed.). https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/472134/gestion-de-las-organizaciones-deportivas-olimpicas-ed-leigh-robinson?_lg=fr-FR
- Torres-Navarro, C. A. (2014). Orientaciones Para Implementar Una Gestión Basada En Procesos / Guidelines To Implement a Process Based Management. *Ingeniería Industrial*, 35(2).
- Zaratiegui, J. R. (2013). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía Industrial*, 330.