

Módulo 4. Estructuración de la pretemporada y calendario

A continuación te invitamos a recorrer el contenido sobre este módulo, donde podrás adaptar importantes conceptos que te servirán de cara a tu desarrollo y crecimiento profesional.

☰ Videos conceptuales

☰ Autoevaluación

☰ Unidad 4.1 Competencias

☰ Unidad 4.2 Herramientas – control y gestión

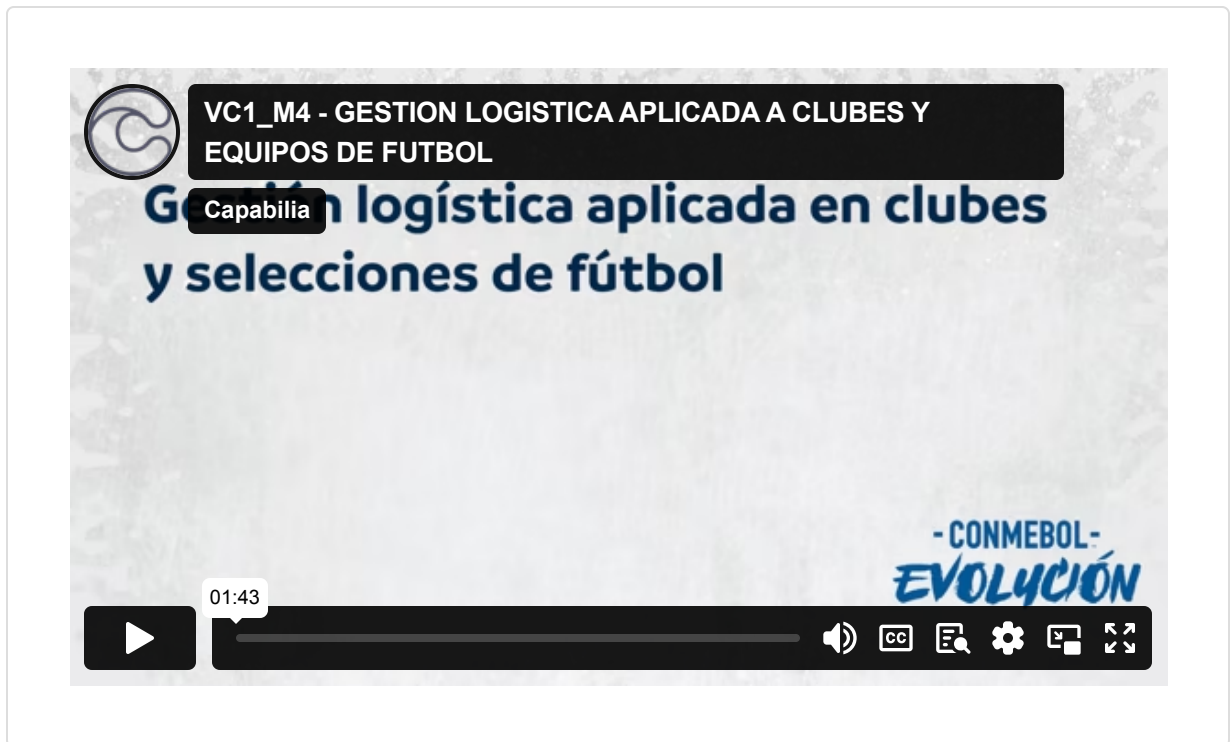
☰ 4.3 Almacenamiento y envío de documentos

☰ 4.3. Herramientas. Logística

☰ Referencias

☰ Descarga en PDF

Videos conceptuales





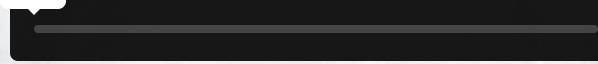
VC2_M4 - GESTION LOGISTICA APLICADA A CLUBES Y EQUIPOS DE FUTBOL

Gestión logística aplicada en clubes y selecciones de fútbol

Capabilia

- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN

04:21



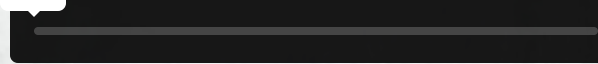
VC3_M4 - GESTION LOGISTICA APLICADA A CLUBES Y EQUIPOS DE FUTBOL

Gestión logística aplicada en clubes y selecciones de fútbol

Capabilia

- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN

05:47



Autoevaluación

En la actualidad, desde cuándo el fútbol permite el inicio de las actividades técnico-metodológicas.

- Inicio de la pretemporada.
- Final de la pretemporada.
- Inicio de la temporada.
- Final de la temporada.
- Inicio del partido.

SUBMIT

¿Quién debe ser el líder del proceso de estructuración de los entrenamientos?

- Entrenador.
- Jugador.
- Asistente de campo.
- Médico.
- Psicólogo.

SUBMIT

El período de pretemporada, que abarca de 20 a 30 días, es fundamental para consolidar conceptos e ideas de juego, de manera que el equipo adquiera un

estilo de juego y un entendimiento colectivo que guíe las acciones durante la temporada.

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

El entrenador debe tener una lectura y comprensión detallada de los diferentes contextos que el juego presenta.

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

Cuando comparamos el icono geográfico dentro del mismo país, ya encontramos diferencias notables en las estructuras de los clubes. Sin embargo, la diferencia cultural entre clubes de países diferentes no es muy profunda.

Verdadero.

Falso.

SUBMIT

Enter a question title here...

☰ Corto plazo.

Pretemporada.

☰ Mediano plazo.

Duración de una competición.

≡ Largo plazo.

Temporada completa o durante el tiempo de contrato.

≡ Cualificaciones.

Competiciones.

≡ Cualitativo.

Intelectual.

SUBMIT

Enter a question title here...

≡ Definición del plantel.

Jugadores que se presentarán para la pretemporada; posibles salidas y llegadas durante el

≡ Reuniones de integración.

Jugadores, personal técnico.

≡ Desarrollo de los contenidos físicos fundamentales.

Apoyo individual y colectivo durante la temporada.



Construcción progresiva de los modelos de juego e identidad del equipo.

Contenidos técnicos y tácticos del cuerpo técnico.



Relación y establecimiento de vínculos.

Prensa, aficionados/socios, patrocinadores.

SUBMIT

La elaboración de la planificación de la pretemporada debe contar con la participación de:

Cuerpo técnico.

Sector de salud.

Sector de rendimiento.

Jugadores.

Presidente del club.

SUBMIT

¿Cuáles son los comportamientos clave en la relación entre el entrenador y el director deportivo?

Tiempo para trabajar.

Confianza.

Buena comunicación.

Mala comunicación.

Desconfianza.

SUBMIT

¿Cuáles son las consideraciones sobre la cultura organizacional?

- Cultura local.
- Vínculos con colonias de inmigrantes.
- Ídolos locales o extranjeros.
- Ubicación geográfica.
- Cultura del país.

SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 4.1 Competencias

4.1.1 Competencias

El papel del gestor de logística es fundamental en el día a día de clubes y selecciones y, por eso, este profesional debe poseer un conjunto de competencias necesarias para que su desempeño profesional sea de excelencia.

En este tema, destacaremos algunas competencias fundamentales y explicaremos por qué hacen que la rutina de trabajo del gestor sea más eficaz.

Figura 1. Competencias fundamentales



Fuente: elaboración propia.

Organización: el gestor de logística trabaja con una gran cantidad de información, como datos de viajes, documentación de atletas y comisión técnica, calendarios, reglamentos etc. El profesional debe tener un excelente nivel de organización para poder gestionar todas las informaciones de las que es responsable. También tiene que prestar mucha atención a todos los detalles, porque debido a la gran cantidad de datos, el riesgo de errores también es mayor. Por eso, además de organización y atención, ser capaz de trabajar en un entorno concentrado debe ser uno de los requisitos para realizar bien las tareas.

Comunicación: el gestor de logística se comunica con muchos profesionales, sectores/departamentos y servicios externos. Es esencial que tenga una comunicación fluida y sepa compartir información con claridad siempre que sea necesario, para evitar cualquier tipo de situación que pueda poner en peligro su trabajo diario. Dado que representa al club o la selección en diversos actos y reuniones, también es esencial que la imagen que transmita con su comportamiento y vestimenta esté en sinergia con la imagen de la institución a la que representa

Estrategia: el trabajo del gestor de logística implica numerosas operaciones de viaje y, a menudo, un calendario con varias actividades futuras planificadas de antemano. Por lo tanto, el profesional debe ser un estratega, anticiparse a los escenarios y considerar siempre lo que se puede hacer de antemano para futuras operaciones

Disponibilidad: el gestor de logística es uno de aquellos que, ya sea a nivel de club o internacional, el profesional debe estar siempre disponible, es decir, como se dice popularmente, un profesional 24/7. Él es quien centraliza todas las cuestiones necesarias para las operaciones de viaje y, por lo tanto, es muy solicitado a diario antes, durante y después de los viajes. Su proactividad a la hora de resolver cualquier problema, así como su facilidad para interactuar con diferentes sectores, les hacen idóneos para una gran variedad de tareas. También debe ser fácilmente adaptable, ya que se enfrenta a la adversidad a menudo.

Disciplina: el gestor de logística debe crear rutinas disciplinadas para garantizar el cumplimiento de sus tareas, ya que son muchas las cosas que suceden al mismo tiempo. Ya sea la disciplina de controlar documentos o la de organizar sus tareas en ciclos de trabajo, es esencial que siempre tengan una rutina para gestionar todo lo necesario para que las demandas se cumplan con éxito.

Liderazgo: el gestor de logística es, ante todo, un líder de diversos procesos y personas. Por ello, esta habilidad debe formar parte de su trabajo diario, trabajando con la autonomía necesaria para aportar el dinamismo que necesitan las operaciones de viajes. En este sentido, el gestor de logística debe ser un facilitador de todos los procesos en los que interviene.

Inteligencia emocional: por trabajar con el deporte, a menudo se verá sometido a situaciones extremadamente emocionales, ya sean positivas o negativas. Independientemente de la situación, es importante que siempre tengan control emocional para no dejar que las situaciones dentro de la cancha afecten cualquier situación inherente al trabajo.

Autoevaluación.

¿Cuáles son las dos cualidades esenciales que debe tener un gestor de logística para gestionar eficazmente sus responsabilidades, según el texto?

- Excelente nivel de organización
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Conocimientos de programación informática
- Atención a los detalles
- Conocimiento de la normativa internacional

SUBMIT

4.1.2 Puntos de atención

Normas y reglamentos: el gestor de logística debe estar atento a todas las normas y reglamentos de las competiciones de las que participa su club o selección, ya que estos documentos le proporcionan una gran cantidad de información pertinente para las operaciones logísticas. Estos documentos detallan a qué tienen derecho los participantes en cada fase de las competiciones, lo que en muchos casos puede aportar beneficios económicos al club o a la selección.

Logística de viajes (permisos, visados, documentación): los viajes forman parte de la rutina de las delegaciones de clubes y selecciones que participan en competiciones en diferentes ciudades, regiones y países. El gestor de logística es la principal referencia para todas las operaciones y, por lo tanto, debe tener conocimientos específicos de las situaciones en las que se requieren documentos específicos, como visados, seguros de viaje, tarjetas de vacunación etc. Esto se debe a que una simple información errónea puede impedir que los pasajeros miembros de la delegación accedan a determinados lugares. También suele ser responsabilidad del gestor de logística estar al tanto de los plazos de expedición y validez de los documentos.

Veamos, por ejemplo, el caso de Soteldo, de Santos:

Figura 2. Ejemplo - Soteldo de Santos

Entenda, abaixo, a linha do tempo do "caso Soteldo" no Chile:

- O **Santos** chegou ao país no início da noite desta segunda-feira;
- No setor de imigração do aeroporto, Soteldo foi barrado, porque não possuía o visto que todo cidadão venezuelano precisa para entrar no país;
- A delegação do **Santos**, então, foi para o hotel, enquanto o jogador permaneceu no aeroporto em busca de uma solução para entrar no Chile;
- Horas depois, Soteldo foi informado que não poderia mesmo deixar o aeroporto para entrar definitivamente no país. O jogador, então, precisaria esperar o próximo voo para o Brasil, no início da manhã, para retornar;
- Como a viagem seria só depois de horas, o **Santos** ganhou tempo para tentar, por todas as vias possíveis, a liberação do jogador;
- Isso aconteceu já depois de meia noite (no horário de Brasília), e Soteldo foi para o hotel.

Fuente: Giufriada e Rudá, 2023, <https://lc.cx/Zsj6U>

Control de sanciones (jugadores y comisión técnica): el control de penalizaciones y sanciones, ya sea de jugadores o de miembros de la comisión técnica, debe ser realizado internamente por el club o la selección para conocer las condiciones de juego del jugador o la imposibilidad de permanencia de algún miembro del equipo en determinados sitios. Este control no tiene por qué realizarlo necesariamente el gestor de logística, pero éste debe tener acceso a dicha información para controlar el acceso y planificar diferentes escenarios cuando sea necesario.

Dominio de otros idiomas: en algún momento, el gestor de logística tendrá que trabajar con extranjeros o participar en competiciones internacionales. Una buena comunicación depende de que se entienda lo que se dice y lo que se oye, por eso dominar otros idiomas puede ser muy importante para las operaciones logísticas.

Networking: El gestor de logística debe tener una buena lista de contactos a partir de las distintas relaciones profesionales que establece en cada operación. Este *networking* puede ayudarle desde la planificación hasta los imprevistos en las operaciones. Tener una agenda telefónica llena de contactos es esencial para un buen gestor de logística.

Agenda y programación: estar siempre al tanto de lo que ha pasado, lo que está pasando y lo que va a pasar es uno de los pilares fundamentales de un gestor de logística de fútbol. Con un calendario repleto de partidos, viajes y tantos otros compromisos, tener una agenda organizada y unos horarios definidos con tiempos marcados es fundamental para el éxito del día a día.

Trabajo en equipo/gestión de personas: el gestor de logística es responsable de reunir información de muchos departamentos, trabajando diariamente con muchos profesionales diferentes. Debe tener un perfil que sepa gestionar a estos profesionales y sus respectivas demandas, comprendiendo y respetando la importancia de cada colaborador en el proceso, de forma que mantenga un ambiente saludable en el departamento. Entender las particularidades de cada función y profesional implicado facilita mucho la comprensión de las operaciones y de cómo se plantean las demandas.

Gastos del departamento: el gestor de logística es responsable de un gran volumen de gastos, ya que los viajes de las delegaciones tienen un

gran impacto financiero en el presupuesto del club o de la selección. Por lo tanto, es importante que el gestor de logística tenga una coordinación organizativa excelente con el departamento financiero, comprendiendo las particularidades de cada sector y categorizando los gastos para cualquier necesidad institucional.

Checklist: el gestor de logística asume una gran variedad de tareas y quehaceres que consumen tiempo y suelen tener un largo plazo de ejecución. Es esencial que el gestor de logística tenga un control y haga checklists de todos los procesos de los que forma parte, facilitando así el control y la ejecución dentro de los plazos estipulados.

4.1.3 Actitudes inadecuadas

Estrellato: relacionarse con muchas estrellas del fútbol es una tarea gratificante para muchos profesionales, pero también un reto. El gestor de logística tiene acceso ilimitado a las mayores estrellas del fútbol, los atletas. Sin embargo, no debe comportarse de forma inadecuada, es decir, debe cuidar que esta relación tenga los límites adecuados para un desempeño profesional más justo. No presentarse exteriormente, ni personalmente ni a través de las redes sociales, de forma un tanto ostentosa es también una actitud que el gestor de logística debe cuidar mucho. Lo ideal es que actúe con discreción, independientemente del lugar y de los profesionales que intervengan

en la delegación. El especialista también debe tener cuidado de no mezclar las relaciones profesionales con las personales, manteniendo así un trabajo ético y profesional

Favorecimiento de profesionales: al trabajar con expertos de diferentes sectores, el gestor de logística debe procurar evitar cualquier tipo de privilegio a especialistas o sectores, manteniendo el buen ambiente del grupo de trabajo.

Acumular tareas: el gestor de logística debe ser cuidadoso a la hora de organizar sus tareas, evitando atascarse y acumularlas. No dejar para el futuro lo que se puede hacer en el presente es uno de los grandes retos de un gestor de logística, dado que trabaja con un enorme volumen de información y tareas. Los profesionales deben organizarse y mantener al día sus objetivos.

Centralizar decisiones: aunque el gestor de logística sea el responsable de alinear a los diferentes sectores y profesionales, debe ser muy cuidadoso y evitar centralizar las decisiones, ya que hay que respetar el dinamismo de las informaciones y los conocimientos técnicos de las diferentes áreas. También debe cuidar que la comunicación y las decisiones tomadas lleguen a todos por igual, sin que aparezcan contradicciones o desinformaciones.

No asumir errores: todos los profesionales implicados en las operaciones están sujetos a errores e incoherencias. Lo importante

para el gestor de logística es que cuando esto ocurra sepa la forma correcta de asumirlo. Los errores dan lugar a lecciones que, en consecuencia, le impedirán verse sorprendido en circunstancias similares, evitando así posibles fallos de planificación.

Autoevaluación.

¿Qué tres actitudes debe evitar un gestor de logística, según el texto?

- Mezclar relaciones profesionales y personales
- Favorecer a determinados especialistas o sectores
- Evitar acumular tareas
- Centralizar las decisiones
- Actuar con discreción
- No asumir errores

SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 4.2 Herramientas – control y gestión

4.2.1 Agenda

Hoy en día, la innovación y la tecnología son cuestiones fundamentales en todos los ámbitos de la vida, ya sea personal o profesional. Estar atento a lo nuevo, a los cambios del mundo moderno y a las nuevas herramientas puede ser de gran valor para la optimización del tiempo, el control de los procesos, la memoria y la organización institucional en su conjunto.

El fútbol, como todos los demás sectores, busca cada vez más evolucionar en sus áreas técnicas y administrativas, con nuevos productos y *softwares* cuya función principal es optimizar y facilitar el día a día de los profesionales que trabajan con estas herramientas.

Sin duda, el gestor de logística de clubes y selecciones tiene una rutina llena de compromisos que impregnan su día a día, como viajes, reuniones, visitas técnicas, partidos, asesoramiento técnico etc. Por eso, es fundamental que el profesional disponga de una agenda

organizada a la que pueda acceder rápidamente para gestionar mejor su tiempo y aumentar su productividad.

Algunas herramientas pueden ser muy útiles, como:

Google Calendar: es la herramienta gratuita de agenda y calendario de Google, disponible en versión web y para smartphones. Considerada una de las herramientas de agenda más populares del mundo, tanto para uso personal como profesional; lo único que necesitas para utilizarla es una cuenta de correo electrónico de Google (Gmail).

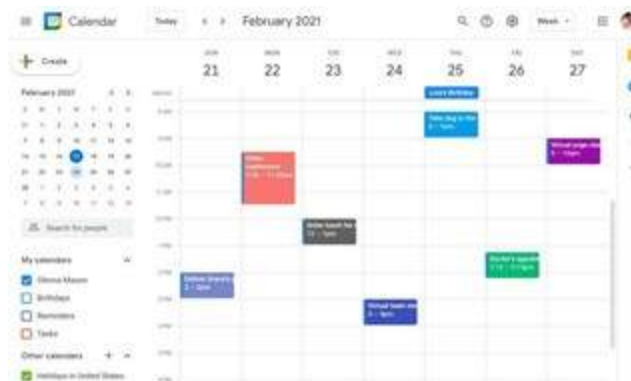
A través de esa herramienta es posible:

- Añadir y controlar eventos o citas.
- Compartir la agenda con otras personas.
- Añadir a otras personas a una agenda colaborativa.
- Hacer accesible públicamente una agenda.
- Crear listas de tareas con diferentes configuraciones.
- Automatizar recordatorios y notificaciones.
- Sincronizar la actualización automática de invitaciones con su cuenta de correo electrónico.

- Abrir *slots* de citas para que otras personas puedan ver la disponibilidad.
- Configurar automáticamente la zona horaria según la ubicación del evento.
- Informar de la falta de disponibilidad mediante el mecanismo de «ausencia temporal».

Link: <https://calendar.google.com/>

Figura 3. Google Calendar



Fuente: GCF Global, s.d., <https://lc.cx/JMBJMa>

Outlook Calendar: la herramienta integrada al Outlook, el correo electrónico de Microsoft, cuenta con una versión Desktop (PC) y una versión de aplicación para smartphones. Muy utilizada en el ámbito corporativo y empresarial, la conexión directa con todas las

herramientas de Microsoft facilita la integración con el equipo de trabajo y los demás departamentos. La herramienta tiene una versión gratuita con muchas funciones interesantes, pero también existen versiones de pago con otras funcionalidades.

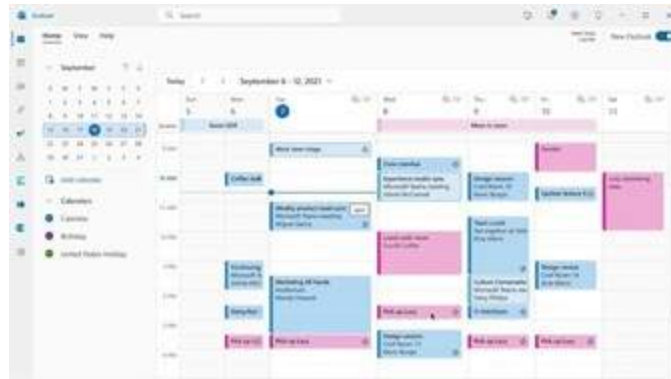
A través de esa herramienta es posible:

- Agendar citas, eventos y reuniones.
- Establecer recordatorios con gestión de tiempo.
- Compartir la agenda con otras personas.
- Acceder al calendario en diferentes dispositivos.
- Codificar las citas con colores y formatos para una mejor identificación.
- Programar y gestionar el tiempo y la disponibilidad.
- Integrar con otras aplicaciones de productividad de Microsoft.
- Crear calendarios paralelos y programados para un acceso diferenciado.
- Interactuar con funciones de conferencia y llamadas.
- Seleccionar las citas que deben ocultarse o restringirse.

- Transponer calendarios para visualizar posibles conflictos.

Link: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/outlook/email-and-calendar-software-microsoft-outlook>

Figura 4. Outlook Calendar



Fuente: Timewatch, 2023, <https://lc.cx/OrlzbF>

Calendario del iCloud: Al igual que las otras herramientas de agenda presentadas anteriormente, el Calendario del iCloud también es muy popular, principalmente porque está vinculado a los usuarios del iPhone de Apple. Se puede utilizar en la versión de desktop, en el iPad (tableta de la compañía) o en la versión de aplicación del propio smartphone. Sin embargo, si no eres consumidor de Apple, no tendrás acceso a esta herramienta.

A través de esa herramienta es posible:

- Crear y gestionar diferentes tipos de calendarios.
- Sincronizar en todos los dispositivos Apple activados bajo la misma cuenta iCloud.
- Establecer cuatro tipos de calendarios estándar.
- Integrar con calendarios de otras herramientas, como Google Calendar o Microsoft Calendar.
- Configurar la opción que te permite delegar el acceso a otra persona para que gestione el calendario que has introducido.
- Disponer de seguridad extremo a extremo mediante encriptación.
- Acceder a archivos que deban abrirse para determinados eventos o citas.
- Establecer recordatorios personalizados con ajustes específicos.

Link: <https://www.icloud.com/calendar>

Figura 5. Calendario del iCloud



Fuente: captura de pantalla del Calendario del iCloud (<https://www.icloud.com/calendar>)

Doodle: es una herramienta utilizada para la gestión del tiempo y la coordinación de reuniones y compromisos colectivos, ya sean personales o profesionales. La idea de la herramienta es que, mediante una sencilla función, el usuario cree una encuesta y envíe mensajes a los demás invitados a la cita, que responderán cuál es la mejor fecha y hora para el evento.

A través de esa herramienta es posible:

- Organizar en colaboración la reserva de una cita, reunión o evento.
- Crear una encuesta para recopilar respuestas de disponibilidad de los invitados.
- Enviar solicitudes de disponibilidad por correo electrónico.
- Restringir los horarios según las restricciones de la agenda.

- Presentar la mejor hora disponible para todos con una cita inmediata en la agenda.
- Utilizarlo independientemente del número de invitados para las citas.

Link: https://doodle.com/pt_BR/

Figura 6. Doodle



Fuente: captura de pantalla de Doodle (https://doodle.com/pt_BR/)

4.2.2 Tareas

Las tareas son divisiones de actividades con las que podemos organizar mejor nuestro tiempo para llevar a cabo proyectos o incluso responsabilidades. Organizar las tareas es esencial para el gestor de

logística de clubes y selecciones, ya que de esta forma también puede gestionar mejor su tiempo y, en consecuencia, mejorar su propia productividad. Aunque se puedan utilizar las tareas también a nivel personal, las herramientas que te presentamos a continuación nos ayudan mucho en el día a día profesional.

Google Tasks: es una aplicación de tareas de Google que forma parte del universo de herramientas de la empresa. Con una serie de funciones diferentes que pueden utilizarse tanto en la aplicación para smartphones como en la versión para PC, Google Tasks permite a los usuarios crear tareas, enumerarlas, clasificarlas, agruparlas, identificarlas, establecer prioridades e introducir estados de progreso.

Link: <https://mail.google.com/tasks/canvas>

Figura 7. Google Tasks

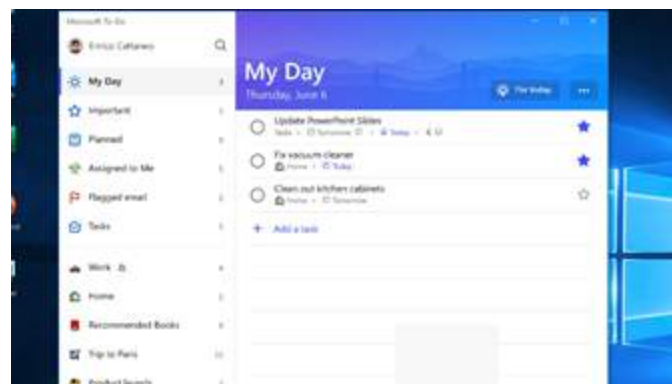


Fuente: captura de pantalla de Google Tasks (Google, 2024)

Microsoft To Do: al igual que Google, Microsoft también dispone de una herramienta de control de tareas para gestionar las actividades. A través del Microsoft To Do, una herramienta muy intuitiva, el gestor de logística puede crear una lista de tareas que se sincronizará en todas las herramientas de Microsoft, lo que facilita la integración de datos con otras herramientas. Ya sea por teléfono móvil o por ordenador, el usuario puede recibir notificaciones y recordatorios, así como agrupar las tareas que debe realizar para un determinado proyecto u operación de juego.

Link: <https://to-do.office.com/tasks/>

Figura 8. Microsoft To Do



Fuente: Microsoft, s.d., <https://lc.cx/Zqql-h>

Todoist: una de las herramientas más populares para organizar y gestionar tareas, con Todoist el gestor de logística puede planificar diversas operaciones y controlar su ejecución a través del volumen de demandas de tareas. La interfaz de la aplicación es intuitiva y puede utilizarse tanto en teléfonos móviles como en ordenadores. A través de la aplicación también es posible llevar a cabo proyectos colaborativos y etiquetar con marcaciones y tags las respectivas tareas. Aunque no se trate de una herramienta de Google o Microsoft, la aplicación está sincronizada con estas herramientas, lo que facilita su uso a los usuarios.

Link: <https://todoist.com/>

Figura 9. Todoist



Fuente: captura de pantalla de Todoist (<https://todoist.com/>)

4.2.3 Apuntes

Ya sea en una reunión o en una visita técnica, el gestor de logística suele tomar notas sobre información que puede ayudarle en su trabajo diario. Aunque el buen y viejo papel/cuaderno también forme parte de la rutina, hoy en día disponemos de grandes herramientas tecnológicas que ayudan en esta labor y permiten compartir en tiempo real con otros profesionales.

Evernote: es una herramienta para organizar y archivar notas y textos. Aunque disponga de una versión premium con más de 10 GB de datos, la versión gratuita tiene una configuración estupenda para que el gestor de logística tome notas de las reuniones, citas y eventos a los que asiste.

Link: <https://evernote.com/>

Figura 10. Evernote



Fuente: captura de pantalla de Evernote (<https://evernote.com/pt-br>)

Google Keep: es un servicio de Google para almacenar y crear notas, ya sean de texto, audio o vídeo. La herramienta se puede utilizar a través del móvil o de la web, sincronizándose con las demás aplicaciones de Google. De forma gratuita, se puede crear listas, hacer borradores, dibujar, grabar audio e insertar imágenes.

Link: <https://keep.google.com/>

Figura 11. Google Keep



Fuente: Jardim, 2019, <https://lc.cx/lzEd5R>

4.2.4 Gestión de operaciones

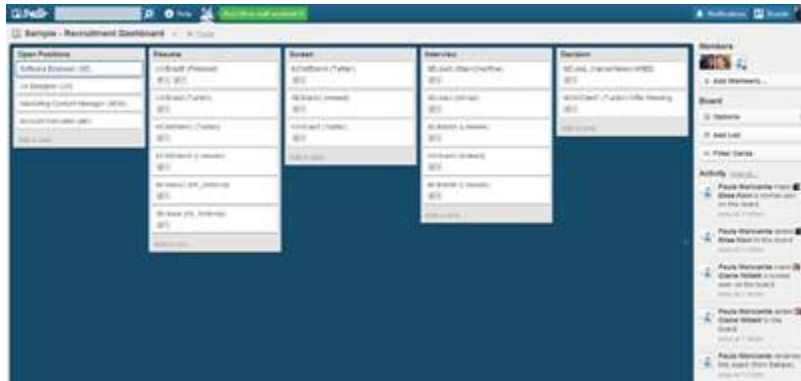
Como mencionamos en el tema anterior, el gestor de logística de clubes y selecciones tiene una apretada agenda. Esto se debe a que las delegaciones de las que el profesional es responsable suelen tener también un calendario de partidos y operaciones que se desarrolla a lo largo del año.

El gestor de logística de clubes y selecciones debe tener la capacidad de dirigir diversas operaciones que a menudo ya se han finalizado, están teniendo lugar o están a punto de suceder. Por eso, es fundamental que gestione todos sus compromisos, sabiendo priorizar la importancia, la pertinencia y la urgencia de cada uno de ellos. Actualmente disponemos de una serie de herramientas que pueden ayudar al gestor en estas tareas, como, por ejemplo:

Trello: es una herramienta de gestión de proyectos mediante la metodología Kanban que utiliza tableros (*boards*) para organizar las tareas, asignándolas a los diferentes miembros del equipo de trabajo. Para el gestor de logística de clubes y selecciones, puede ser una gran herramienta para gestionar los viajes y las operaciones de juegos, además de permitir la gestión colaborativa con otros profesionales de la institución.

Link: <https://trello.com/pt-BR>

Figura 12. Trello



Fuente: Soft Artisans, 2013, <https://lc.cx/ZakYHJ>

Asana: es una herramienta que también utiliza el método Kanban para organizar proyectos y aumentar la productividad. Con ella, el gestor de logística puede organizar y gestionar las operaciones, personalizando las principales tareas de forma agrupada con tablas, horarios, listas y calendarios.

Link: <https://asana.com/pt>

Figura 13. Asana



Autoevaluación.

¿Qué dos herramientas mencionadas en el texto pueden ayudar al gestor de logística a organizar y gestionar las operaciones?

Microsoft Project

Trello

[Monday.com](https://monday.com)

Asana

Slack

SUBMIT

4.2.5 Gestión de fútbol

El fútbol ha evolucionado de muchas maneras y, debido a su naturaleza específica en la actualidad, existen una serie de herramientas tanto en el ámbito técnico como en el administrativo que han llegado para ayudar a los profesionales implicados en este entorno.

Como se trata de un área que tiene tantos sectores y departamentos, le traemos dos herramientas que ayudan al proceso de integración entre los sectores, contribuyendo así al registro y dinamismo que el fútbol moderno requiere.

BeatsCode: según información de la página web de la plataforma:

«BeatsCode es una plataforma online de Gestión Técnica de Clubes de Fútbol; somos centrados en la integración de los datos técnicos de todos los sectores del club, como DM, Preparación Física, Fisiología, Logística y Competiciones, así como el control de Hospedajes/Comedores, historiales de psicología y servicio social de los deportistas, desde las categorías de base hasta las profesionales. Generamos indicadores de resultados deportivos, datos históricos y, sobre todo, garantizamos que todos los datos permanezcan en poder del club cuando los miembros de la comisión técnica y los directivos dejen el club.»

(<https://www.linkedin.com/company/beatscode/?originalSubdomain=br>).

Figura 14. BeatsCode



Fuente: Foothub, s.d., https://lc.cx/rhHzy_

Pro Sports: según información de la página web de la plataforma:

«Pro Sports se ha desarrollado para que todos los miembros de la comisión técnica puedan tener sus datos organizados y correlacionados en un solo lugar. Con el objetivo de ayudar en la toma de decisiones que conduzcan a mejores resultados, nuestras herramientas de inteligencia deportiva integran, analizan y cruzan datos, traduciendo los algoritmos en informes y gráficos de fácil lectura. Esto permite que las decisiones del día a día se tomen de forma interdisciplinar, elevando la calidad del trabajo realizado por los departamentos y el rendimiento del equipo.»

(<https://prosoccerapp.com.br/>).

Figura 15. Pro Sports



Fuente: captura de pantalla de Pro Sport (<https://prosoccerapp.com.br/>)

CONTINUAR

4.3 Almacenamiento y envío de documentos

Para el gestor de logística de clubes y selecciones que trabajan en diferentes sitios del mundo, tener acceso remoto a los archivos a través de una conexión a Internet es esencial. En este tema, presentamos las mejores herramientas que el gestor de logística puede utilizar y que le facilitarán mucho su trabajo diario.

Dropbox: la herramienta de almacenamiento y compartición de archivos presenta una versión gratuita (hasta 2 GB disponibles) y otra de pago con mayor capacidad. La estructura de la herramienta se basa en el «*cloud computing*», o computación en la nube, por el que el usuario, tras almacenar el archivo en el servidor de la empresa, puede accederlo desde cualquier lugar siempre que disponga de conexión a Internet. En la actualidad, más de 400 millones de personas en todo el mundo utilizan la plataforma, que también puede utilizarse como forma de compartición colaborativa de archivos.

Link: <https://www.dropbox.com/>

Figura 16. Dropbox



Fuente: captura de pantalla de Dropbox (https://www.dropbox.com/pt_BR/)

OneDrive: al igual que Dropbox, la idea de OneDrive es almacenar, compartir y sincronizar cualquier archivo utilizando una cuenta de Microsoft. Como es un servicio de almacenamiento en la nube, también se puede establecer restricciones de acceso a los archivos, que pueden ser públicos, privados o compartidos. Como Dropbox, OneDrive también tiene versiones gratuitas y de pago.

Link: <https://onedrive.live.com/login/>

Figura 17. OneDrive



Fuente: captura de pantalla de OneDrive (<https://www.microsoft.com/pt-br>)

Google Drive: también funciona con el concepto de computación en la nube, donde el usuario puede abrir los archivos de la plataforma desde cualquier lugar con acceso a Internet, ya sea desde un PC o un smartphone. El usuario, que debe tener una cuenta de correo electrónico de Gmail, puede añadir a otras personas para editar los archivos, lo que la convierte en una herramienta colaborativa. Al igual que las otras herramientas de almacenamiento presentadas, Google Drive tiene una versión gratuita y otra premium (con mayor capacidad).

Link: <https://drive.google.com/>

Figura 18. Google Drive



Fuente: captura de pantalla de Google Drive (<https://drive.google.com/>)

iCloud: es la herramienta de almacenamiento en la nube de Apple, lo que significa que los usuarios deben tener un dispositivo Apple para poder utilizarla. La herramienta organiza intuitivamente datos, documentos, fotos, música y vídeos en servidores a los que se puede acceder desde cualquier lugar, siempre que el usuario tenga acceso a internet.

Link: <https://www.icloud.com/>

Figura 19. iCloud

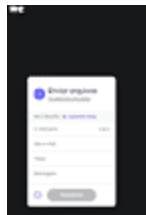


Fuente: captura de pantalla de iCloud (<https://www.icloud.com/>)

WeTransfer: es una herramienta para compartir archivos de gran tamaño a través de Internet. Sin necesidad de registrarse, los usuarios pueden enviar gratuitamente hasta 2 GB de archivos por correo electrónico o creando un enlace de acceso que permanece disponible hasta una semana.

Link: <https://wetransfer.com/>

Figura 20. WeTransfer



Fuente: captura de pantalla de WeTransfer (<https://wetransfer.com/>)

4.2.6 Comunicación

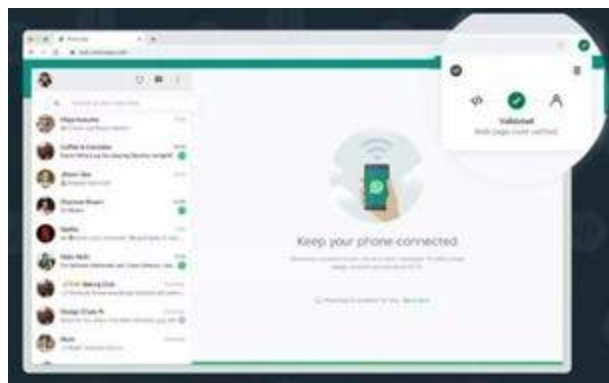
Un gran equipo unido se construye sobre una comunicación clara, dinámica e integrada. Hoy en día, disponemos de una serie de

herramientas, tanto para la comunicación corporativa como para la personal, que ayudan en el día a día del trabajo en equipo.

WhatsApp: muy popular en todo el mundo, es una herramienta de mensajería instantánea que está disponible tanto en versión de aplicación para smartphones como en versión para PC. En WhatsApp se puede compartir mensajes, archivos, fotos y hacer llamadas de audio o vídeo a cualquier usuario que esté utilizando la herramienta. Actualmente, cuenta con otros servicios, como compartir ubicación, compartir contactos, transmisión de pantalla, pagos, lista de transmisión etc.

Link: <https://web.whatsapp.com>

Figura 21. WhatsApp



Fuente: Fernandes, 2022, <https://lc.cx/usKsoC>

Skype: es una herramienta que permite realizar videollamadas y llamadas de voz, con la posibilidad de compartir archivos e intercambiar mensajes. Dispone de una versión de pago que permite realizar llamadas a cualquier número de teléfono, ya sea nacional o internacional.

Link: <https://www.skype.com/>

Figura 22. Skype



Fuente: Messenger for Web, s.d., <https://lc.cx/ApdeXo>

Zoom: es una herramienta que se ha hecho muy conocida durante la pandemia de Covid-19 debido a su función de permitir dinámicamente las videollamadas colaborativas. A través de la tecnología de la herramienta, es posible mantener chats, reuniones, grabar la reunión, compartir información etc.

Link: <https://explore.zoom.us/>

Figura 23. Zoom



Fuente: OnlyOffice, 2023, <https://lc.cx/AvbfWZ>

Google Meet: al igual que Zoom, la herramienta Google Meet permite celebrar videoconferencias, reuniones, chats, compartir pantallas etc. Al tratarse de una prestación de Google, es necesario disponer de una cuenta de Gmail activa para acceder a todas las características y funcionalidades del sistema.

Link: <https://meet.google.com/>

Figura 24. Google Meet

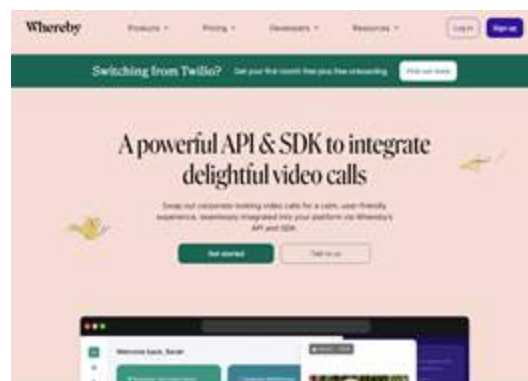


Fuente: Garrett, 2021, https://lc.cx/SK_IVt

Whereby: en la misma línea que Zoom y Google Meet, una alternativa para realizar videollamadas es el Whereby. No es necesario ningún tipo de descarga y el usuario puede acceder a la herramienta a través de la propia web, que cuenta con una interfaz muy sencilla.

Link: <https://whereby.com/>

Figura 25. Whereby

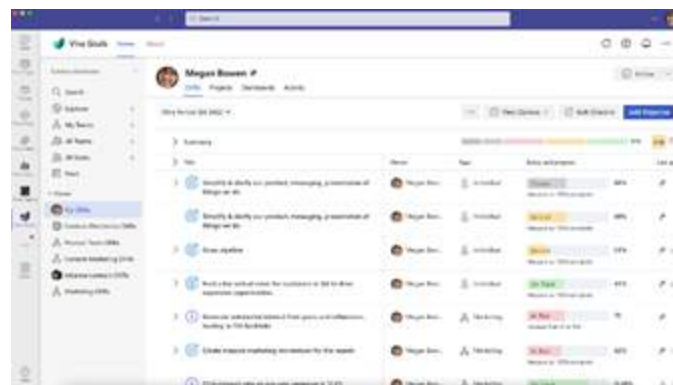


Fuente: captura de pantalla de Whereby (<https://whereby.com/>)

Microsoft Teams: es una gran plataforma de Microsoft que integra diversas funciones de forma colaborativa. La intención principal es ser una herramienta que permita la gestión de equipos a través de la comunicación, por lo que es posible realizar videollamadas, enviar archivos, menciones, distribuir tareas etc.

Link: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-teams/log-in>

Figura 26. Microsoft Teams



Fuente: Artículo, 2023, <https://lc.cx/VnCDd->

CONTINUAR

4.3. Herramientas. Logística

4.3.1 Herramientas útiles: hospedaje

El gestor de logística será responsable de todas las reservas de hospedaje del club o de la selección, ya sean individuales o de delegación. Aunque las instituciones suelen contar con el apoyo de agencias de viajes, hoy en día disponen de una serie de alternativas que ayudan en el proceso de consulta y reserva de opciones de hospedaje, como las siguientes herramientas.

Booking: plataforma fundada en 1996 en Ámsterdam (Holanda), [Booking.com](https://www.booking.com) está disponible en 43 idiomas y ofrece más de 28 millones de anuncios, entre ellos 6,6 millones de casas y pisos.

Link: <https://www.booking.com/>

Figura 27. Booking



Fuente: captura de pantalla de Booking (<https://www.booking.com/>)

Hoteis.com: es una plataforma estadounidense que cuenta con 85 sitios web diferentes, totalizando 34 idiomas disponibles y una lista de 325.000 hoteles en 19.000 lugares diferentes.

Link: <https://www.hoteis.com/>

Figura 28. Hoteis



Fuente: captura de pantalla de Hoteis (<https://www.hoteis.com/>)

Trivago: es una plataforma alemana cuyo motor de búsqueda tiene un alcance de 2,5 millones de hoteles en aproximadamente 190 países. A diferencia de Booking y Hoteis, Trivago funciona como una plataforma de metabúsqueda que compara ofertas en diferentes sitios de reservas. Por este motivo, la web no tiene ninguna responsabilidad sobre la reserva realizada ya que se realiza fuera de la plataforma.

Link: <https://www.trivago.com>

Figura 29. Trivago

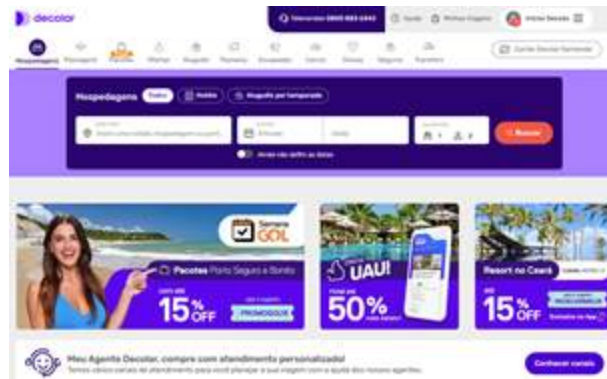


Fuente: captura de pantalla de Trivago (<https://www.trivago.com>)

Decolar: es una plataforma argentina que se autodenomina la mayor agencia de viajes de América Latina y ofrece servicios como reservas de hospedaje, billetes de avión, alquiler de coches etc. Actualmente, cuenta con una red de más de 150.000 hoteles acreditados en todo el mundo y es muy utilizada en Sudamérica.

Link: <https://www.decolar.com/hoteis/>

Figura 30. Decolar

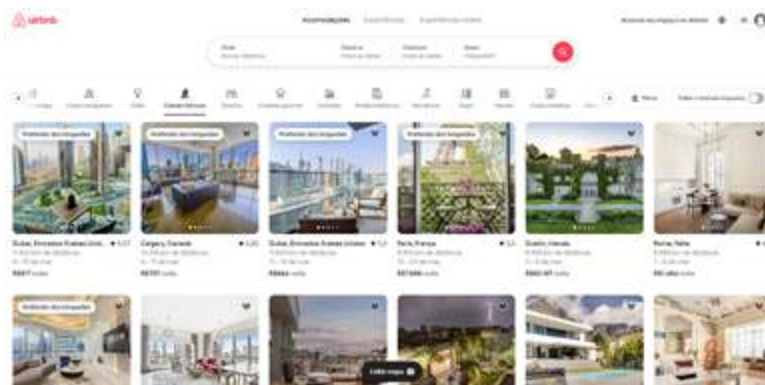


Fuente: captura de pantalla de Decolar (<https://www.decolar.com/>)

Airbnb: a diferencia de las otras plataformas anteriores, orientadas a hoteles, Airbnb permite alquilar alojamientos y/o viviendas en todo el mundo por periodos cortos o largos. Actúa como intermediario entre los propietarios y el usuario interesado. Según la propia plataforma, en 2021 era posible alquilar los más de 6 millones de anuncios disponibles en más de 100.000 ciudades diferentes de los 220 países en los que opera.

Link: <https://www.airbnb.com>

Figura 31. Airbnb



Fuente: captura de pantalla de Airbnb (<https://www.airbnb.com>)

4.3.2 Herramientas útiles: operaciones aéreas

Al igual que ocurre con las cotizaciones y reservas de hospedaje, en las operaciones aéreas el gestor de logística también será el principal foco de atención de los clubes o selecciones para los que trabaje. Además de la posibilidad de realizar cotizaciones y reservas, a menudo por ser responsables de los vuelos, también se encargan de controlar el estado de los mismos y tienen conocimientos de las distancias y siglas tan utilizadas en los aeropuertos. En este tema te traemos algunas herramientas que pueden ser útiles cuando se trata de vuelos.

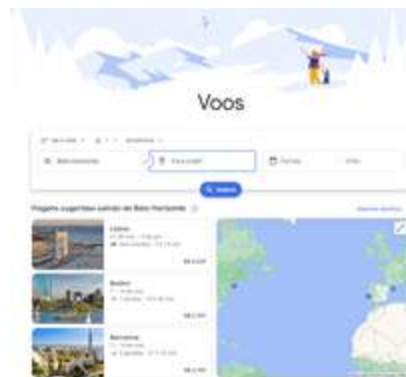
Para cotizar:

Google Flights: es una plataforma de Google que funciona como motor de búsqueda para que los usuarios encuentren y comparen billetes de avión de distintas compañías. Se puede utilizar para

controlar los precios y añadir notificaciones cuando el billete alcanza el precio adecuado. Al ser sólo un motor de búsqueda, la plataforma no emite vuelos, sólo te dirige a las páginas web de las aerolíneas para el vuelo seleccionado.

Link: <https://www.google.com/travel/flights>

Figura 32. Google Flights

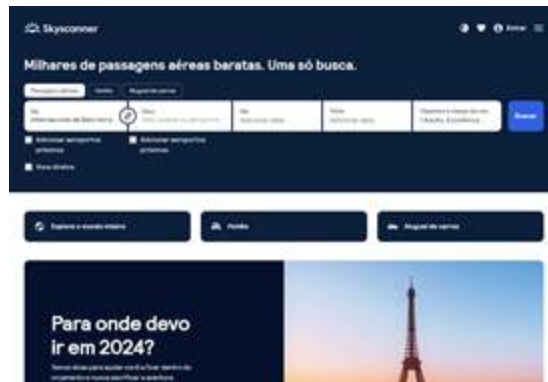


Fuente: captura de pantalla de Google Flights (<https://www.google.com/travel/flights>)

Skyscanner: muy similar a Google Flights, Skyscanner también utiliza un motor de búsqueda para buscar vuelos según la información introducida por el usuario. A través de la plataforma es posible filtrar según horarios, escalas y tiempos de vuelo, facilitando la elección del mejor vuelo.

Link: <https://www.skyscanner.com.br>

Figura 33. Skyscanner



Fuente: captura de pantalla de Skyscanner (<https://www.skyscanner.com.br>)

Kayak: es un sitio web que reúne ofertas de varios otros sitios en una multiplataforma, abarcando desde cotizaciones de billetes de avión hasta hoteles, alquiler de coches etc. La plataforma tampoco emite billetes, sino que dirige las solicitudes a los sitios asociados. Actualmente forma parte de la empresa [Booking.com](https://www.booking.com).

Link: <https://www.kayak.com.br/>

Figura 34. Kayak

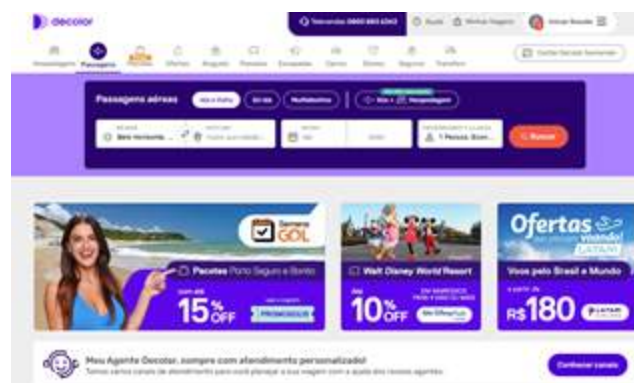


Fuente: captura de pantalla de Kayak (<https://www.kayak.com.br/>)

Decolar: es una plataforma argentina que se autodenomina la mayor agencia de viajes de América Latina y ofrece servicios como reservas de hospedaje, billetes de avión, alquiler de coches etc. Actualmente, cuenta con una red de más de 150.000 hoteles acreditados en todo el mundo.

Link: <https://www.decolar.com/passagens-aereas/>

Figura 35. Decolar



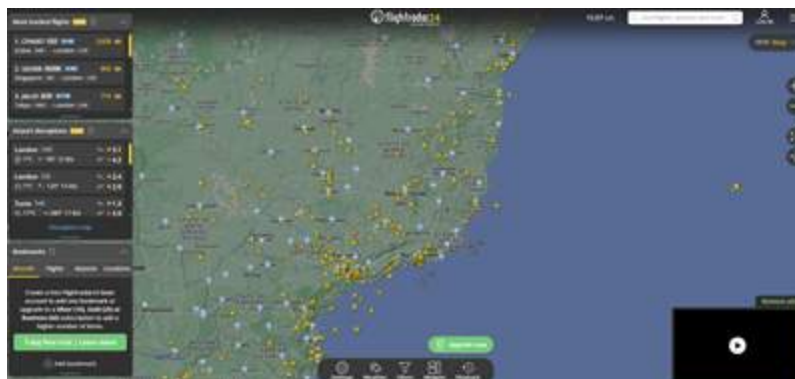
Fuente: captura de pantalla de Decolar (<https://www.decolar.com/passagens-aereas/>)

Para el seguimiento de vuelos

Flightradar 24: es una herramienta sueca que recoge datos de ADS-B (Automatic Dependet Surveillance - Broadcast: Sistema de Vigilancia Aérea Automático Dependiente por Radiodifusión) para rastrear y vigilar los vuelos. A través de 30.000 receptores, la plataforma rastrea 220.000 vuelos al día, reuniendo a 1.200 aerolíneas y 4.000 aeropuertos. Cuenta con más de 40 millones de usuarios, entre ellos empresas de aviación y fabricantes de aviones como Embraer, Boeing y Airbus.

Link: <https://www.flightradar24.com/>

Figura 36. Flightradar 24



Fuente: captura de pantalla de Flightradar 24 (<https://www.flightradar24.com/>)

FlightAware: similar al Flightradar 24, FlightAware es una plataforma tecnológica estadounidense que rastrea vuelos en tiempo real a través de más de 32.000 estaciones ADS-B.

Link: <https://www.flightaware.com/>

Figura 37. FlightAware



Fuente: captura de pantalla de FlightAware (<https://www.flightaware.com/>)

Plane Finder: herramienta con base en Inglaterra que, como las demás, utiliza estaciones ADS-B para seguir los vuelos en tiempo real.

Link: <https://planefinder.net/>

Figura 38. Plane Finder



Fuente: captura de pantalla de Plane Finder (<https://planefinder.net/>)

Para calcular distancias o tiempos de vuelo

Travelmath: es una herramienta similar a una calculadora que recopila información y cálculos relacionados con los viajes, como tiempos de vuelo, distancias, aeropuertos cercanos, hoteles, costes, direcciones etc.

Link: <https://www.travelmath.com/>

Figura 39. Travelmath



Fuente: captura de pantalla de Travelmath (<https://www.travelmath.com/>)

4.3.3 Herramientas útiles: coche

En distintos momentos de las operaciones logísticas, el gestor necesitará un coche, ya sea para optimizar el tiempo, llevar pasajeros o suministros. Para ello, el gestor de logística dispone ahora de herramientas que facilitan la cotización y la reserva, el cálculo de las tarifas de taxi, la personalización de mapas específicos etc.

Para alquiler de coche

Rent Cars: es una herramienta que reúne ofertas de más de 300 empresas de alquiler de coches en más de 160 países desde la que el usuario puede buscar las mejores cotizaciones según sus demandas para el alquiler de diferentes tipos de vehículos.

Link: <https://www.rentcars.com/>

Figura 40. Rent Cars



Fuente: captura de pantalla de Rent Cars (<https://www.rentcars.com/>)

Rental Cars: al igual que Rent Cars, la plataforma ofrece ofertas de cientos de empresas de alquiler de coches en función de las demandas de los usuarios. Actualmente gestionan más de 8 millones de reservas al año y están disponibles en más de 160 países.

Link: <https://www.rentalcars.com>

Figura 41. Rental Cars



Fuente: captura de pantalla de Rental Cars (<https://www.rentalcars.com>)

Para rutas

Google Maps: es un servicio gratuito ofrecido por Google que proporciona mapas y rutas de casi todos los países. Con esta herramienta se puede calcular el tiempo que se tarda en desplazarse en coche, a pie, en transporte público, etc. También es posible ver imágenes por satélite e imágenes interactivas de las calles de algunas ciudades. Utilizando tu cuenta de Gmail, puedes crear tus propios mapas, identificando los lugares deseados.

Link: <https://www.google.com/maps>

Figura 42. Google Maps

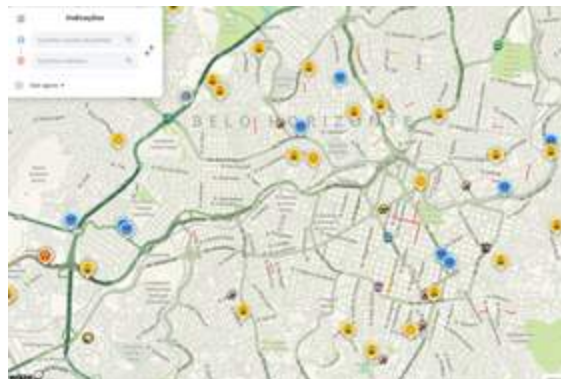


Fuente: captura de pantalla de Google Maps (<https://www.google.com/maps>)

Waze: es una herramienta muy utilizada en los smartphones que permite la navegación por GPS y la colaboración de los usuarios para obtener información en tiempo real sobre el tráfico y las incidencias. También dispone de servicios para localizar gasolineras y otros comercios, lo que facilita los desplazamientos de los conductores.

Link: <https://www.waze.com/>

Figura 43. Waze



Fuente: captura de pantalla de Waze (<https://www.waze.com/>)

Para un presupuesto de taxi

World Taximeter: es una herramienta de cálculo que estima las tarifas de taxi entre los trayectos que el usuario introduce.

Link: <https://www.worldtaximeter.com/>

Figura 44. World Taximeter



The image shows a screenshot of the World Taximeter website. At the top, there is a yellow banner with the text "World Taximeter" and "INTERNATIONAL TAXI FARE CALCULATOR" next to a small icon of a taxi. Below the banner is a form with the following fields: "City" (set to London), "From" (set to 10 Downing St), "To" (set to 10 Downing Street), and "When" (set to 12:00). There are also buttons for "Get estimate" and "Get estimate for phone". Below the form, there is a section titled "Get a clear idea about the cost of your next taxi ride" with a paragraph of text and a list of "Popular cities" including London, Madrid, Moscow, New York, and others.

Fuente: captura de pantalla de World Taximeter (<https://www.worldtaximeter.com/>)

Taxi Fare Finder: al igual que World Taximeter, el Taxi Fare Finder también es una herramienta que calcula la tarifa estimada para desplazarse en taxi.

Link: <https://www.taxifarefinder.com>

Figura 45. Taxi Fare Finder



The screenshot shows a web form titled "Calcule sua tarifa" (Calculate your fare). It features a search bar with the placeholder text "Cidade, país, universidade, etc." and a magnifying glass icon. Below the search bar are three radio buttons labeled "Ou escolha desta lista: Aeroportos", "Cidades", and "Universidades". The form then asks "Digite onde você está" (Enter where you are) with a text input field containing "Starting place name or address" and a location pin icon. Below this is a dropdown menu with the text "Selecione um lugar de interesse POI...". The next section asks "Digite seu local de destino" (Enter your destination) with another text input field containing "Ending place name or address" and a location pin icon, followed by another "Selecione um lugar de interesse POI..." dropdown menu. At the bottom of the form is a large grey button labeled "Calcular Tarifal".

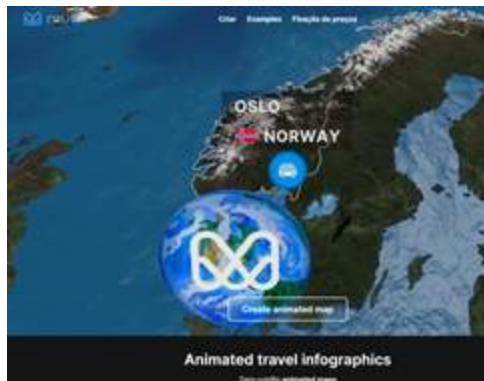
Fuente: captura de pantalla de Taxi Fare Finder (<https://www.taxifarefinder.com>)

Para creación de mapas

Mult.dev: es una herramienta que permite crear mapas de viajes e infográficos visualmente bien calibrados. Además de la versión gratuita, también ofrece una versión premium con más funcionalidades.

Link: <https://mult.dev/pt>

Figura 46. [Mult.dev](https://mult.dev)



Fuente: captura de pantalla de [Mult.dev](https://mult.dev) (<https://mult.dev/pt>)

4.3.4 Otras herramientas útiles

El gestor de logística debe estar siempre atento a las nuevas tecnologías que puedan facilitar su trabajo, control y gestión. Aunque hayamos dividido las herramientas en los tres focos principales (Hotel/Operación Aérea/Coches), entendemos que existe una amplia gama de otras herramientas que el gestor de logística puede utilizar en su beneficio.

Melhor Câmbio: es una plataforma brasileña que intermedia el cambio de divisas a través de cotizaciones de varias casas de cambio, realizando una simple comparación entre ellas, que buscan ofrecer las mejores condiciones al usuario.

Link: <https://www.melhorcambio.com/>

Figura 47. Melhor Câmbio



Fuente: captura de pantalla de Melhor Câmbio (<https://www.melhorcambio.com/>)

Xe Currency: es una herramienta en línea que ofrece un conversor de divisas con información precisa sobre tipos de cambio, transferencias internacionales etc. Cada año, más de 280 millones de usuarios utilizan las consultas de la plataforma.

Link: <https://www.xe.com/pt/currencyconverter/>

Figura 48. Xe Currency



Fuente: captura de pantalla de Xe Currency (<https://www.xe.com/pt/currencyconverter/>)

Seguros Promo: es una herramienta que centraliza en su sistema las distintas opciones de planes de seguros de viaje, facilitando a los usuarios la consulta y comparación de las distintas opciones antes de realizar la compra.

Link: <https://www.seguros promo.com.br/>

Figura 49. Seguros Promo



Fuente: captura de pantalla de Seguros Promo (<https://www.seguros promo.com.br/>)

AccuWeather: es una empresa estadounidense que analiza todos los servicios meteorológicos, proporcionando a los usuarios previsiones del tiempo en tiempo real para diversos lugares del mundo.

Link: <https://www.accuweather.com/>

Figura 50. AccuWeather



Fuente: captura de pantalla de AccuWeather (<https://www.accuweather.com/>)

TripAdvisor: es un sitio web y una aplicación de viajes que ofrece a los usuarios una amplia gama de información y contenidos relacionados con los viajes, como lugares a los que ir, restaurantes, opiniones de colaboradores, atracciones, sectorización por precio/evaluación etc. La empresa afirma ser la mayor comunidad de viajes del mundo, con más de 32 millones de usuarios y más de 100.000 comentarios y opiniones.

Link: <https://www.tripadvisor.com.br/>

Figura 51. TripAdvisor

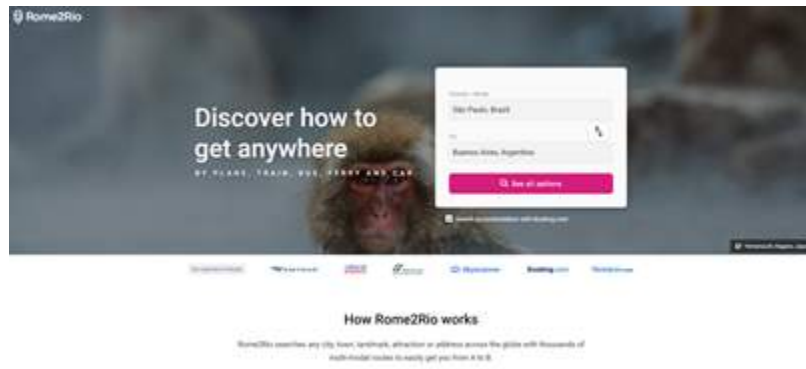


Fuente: captura de pantalla de TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.com.br/>)

Rome2rio: es una herramienta australiana que traza un mapa de las distintas opciones de transporte disponibles entre un lugar de origen y otro de destino. Ofrece información de interés, como la duración del trayecto, las escalas y los posibles transbordos.

Link: <https://www.rome2rio.com/>

Figura 52. Rome2rio



Fuente: captura de pantalla de Rome2rio (<https://www.rome2rio.com/>)

CONTINUAR

Referencias

Artigo, (2023). *Adicionar Viva Goals ao Microsoft Teams.*
<https://learn.microsoft.com/pt-br/viva/goals/configure-ms-teams-integration>

Fernandes, R. (2022). *WhatsApp Web: como instalar extensão Code Verify para aumentar segurança.*
<https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2022/03/whatsapp-web-como-instalar-extensao-code-verify-para-aumentar-seguranca.ghtml>

Foohub, (s.d.). *Tecnologias para auxiliar o executivo de futebol.*
<https://foohub.com.br/tecnologias-para-auxiliar-o-executivo-de-futebol/>

Garrett, F. (2021). *Google Meet: o que é, como funciona, como usar o serviço e mais.* <https://www.techtudo.com.br/listas/2021/08/como-funciona-o-google-meet-veja-perguntas-e-respostas-sobre-o-app.ghtml>

GCF Global, (s.d.). *Getting started with Google Calendar*.
<https://edu.gcfglobal.org/en/google-tips/getting-started-with-google-calendar/1/>

Giufrida, B.; Rudá, Y. (2023). Soteldo é barrado no Chile, mas consegue liberação extraordinária de governo e reforça o Santos. *Globo*.
<https://ge.globo.com/sp/santos-e-regiao/futebol/times/santos/noticia/2023/05/22/soteldo-e-barrado-no-chile-e-desfalca-o-santos-contr-o-audax-na-sul-americana.ghtml>

Jardim, E. (2019). *Como usar o Google Keep para aumentar a produtividade no dia a dia*. <https://coreseflores.blog/google-keep-ferramenta-aumentar-productividade/>

Kulakov, M. (2024). *Asana for Project Management: Empowering Excellence* [2024]. <https://everhour.com/blog/asana-for-project-management/>

Messenger for Web, (s.d.). *Skype Web Version*.
<http://www.messengerforweb.com/2015/06/skype-web-version.html?b=1#bookmarks>

Microsoft, (s.d.). *Planejar e conectar*.
<https://support.microsoft.com/pt-br/office/planejar-e-conectar-se-com-o-microsoft-to-do-f64171ef-f550-4151-bae3-492720f3f1aa>

OnlyOffice, (2023). *Fique conectado com o plug-in Zoom no ONLYOFFICE Docs.* <https://www.onlyoffice.com/blog/pt-br/2023/02/plug-in-zoom-no-onlyoffice-docs>

Soft Artisans, (2013). *HOW TO USE TRELLO TO STAY ON TOP OF YOUR HIRING PROCESS.* <https://blog.softartisans.com/tag/trello/>

Timewatch, (2023). *One Outlook, Microsoft's latest version of Outlook released a preview.* <https://www.timewatch.com/blog/one-outlook-update/>

CONTINUAR

Descarga en PDF



**modulo-4-estructuracion-de-la-pretemporada-y-calendario-
yRoAL-yr.pdf**

2.4 MB

