



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 07 FEB. 2018

**ACTA N° 3**  
**RESOL. N° 1**  
**Exp. 2016-25-4-000169**  
Im K

**VISTO:** La Resolución N°2560, Acta N°121 de fecha 10 de octubre de 2017 del Consejo de Educación Técnico Profesional.

**RESULTANDO:** I) Que por el citado acto administrativo se aprobó el Plan de Estudio, Esquemas Curriculares, Anexo de Reglamento y Programas del Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación que luce de fs.166 a 221 de obrados.

II) Que asimismo eleva las actuaciones en relación al Plan de Estudios aprobado en las presentes actuaciones para su homologación por el Órgano Rector.

**CONSIDERANDO:** I) Que la Ley General de Educación N°18.437 en su Art. 59 lit. D) establece que: *"es cometido del Consejo Directivo Central homologar los planes de estudios aprobados por los Consejos de Educación"*.

II) Que la Dirección Sectorial de Planificación Educativa manifiesta que examinados los antecedentes por el Departamento de Estudios Curriculares y Comparados, se indica que no se encontraron elementos que contravengan la propuesta, por lo que no habría impedimentos para homologar la actuado por el Consejo de Educación Técnico Profesional.

III) Que la Unidad Letrada informa que desde el punto de vista jurídico no hay objeciones que formular.

IV) Que este Consejo Directivo Central estima pertinente homologar lo actuado por el Consejo de Educación Técnico Profesional.

**ATENCIÓN:** A lo expuesto;

**EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Resuelve:**

Homologar lo actuado por el Consejo de Educación Técnico Profesional en Resolución N°2560, Acta N°121 de fecha 10 de octubre de 2017, en relación con la aprobación del Plan de Estudio, Esquemas Curriculares y Anexo de Reglamento del Tecnólogo en Gestión en

Deporte y Recreación que luce de fs.166 a 221 de obrados y que forman parte de la presente resolución.

Pase al Consejo de Educación Técnico Profesional a todos sus efectos.

  
Dra. Ma. Beatriz DOS SANTOS YANGOTCHIAN  
SECRETARIA GENERAL  
ANEP - CODICEN

  
~~Presidente~~  
CODICEN  
  
Prof. Wilson Nello Mantovani  
Presidente  
Consejo Director Central  
Administración Nacional de Educación Pública



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DE EDUCACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL

EXP. 169/16

Res. 2560/17

ACTA N° 121, de fecha 10 de octubre de 2017.

VISTO: La solicitud del Programa Planeamiento Educativo - Departamento de Desarrollo y Diseño Curricular de aprobación del Plan de Estudio, Esquemas Curriculares, Anexo de Reglamento del Tecnólogo y Programas en Gestión en Deporte y Recreación;

RESULTANDO: I) que los documentos fueron elaborados en el marco de una comisión de trabajo, que estuvo integrada por: Daniel DOMENECH (Coordinación de Cultura Física), Mabel CABRAL (Coordinación de Cultura Física), Mauricio ARÉVALO (Coordinación de Cultura Física), Rosa AMÁBILE (Insp. de Administración), Guadalupe BARRETO (Insp. de Derecho y Ciencias Sociales), María Rosa AGUIRRE (Insp. de Derecho y Ciencias Sociales), Alejandro MORALES (Insp. de Derecho y Ciencias Sociales), Patricia OUTERELO (Insp. de Contabilidad), Carlos CASTRO (Docente), Viviana URI (Desarrollo y Diseño Curricular), Stefanía CONDE (Desarrollo y Diseño Curricular) y Gabriela CASTRO (Directora del Programa de Educación Terciaria);

II) que la Comisión de Deportes de la Mesa Permanente de la Asamblea Técnico Docente a fs. 164, avala lo actuado;

CONSIDERANDO: que este Consejo estima pertinente su aprobación;

ATENTO: a lo expuesto;

EL CONSEJO DE EDUCACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL POR UNANIMIDAD (TRES EN TRES), RESUELVE:

1) Aprobar el Plan de Estudio, Esquemas Curriculares, Anexo de Reglamento y

Programas del Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación, que a continuación se detallan:

### ESQUEMA DE DISEÑO CURRICULAR

Identificación	Código SIPE	DESCRIPCIÓN		
Tipo de Curso	028	Tecnólogo		
Orientación	25E	Gestión en Deporte y Recreación		
Sector	740	Deportes y Afines		
Modalidad	Presencial			
Perfil de Ingreso	Egresados de la Educación Media Superior en sus diferentes modalidades, y que hayan egresado de los CTT en: Recreación, Administración (Plan 2015), Gestión Humana o Deportes Náuticos del CETP. Egresados de otras formaciones será estudiada la situación por la autoridad competente.			
Duración	Horas totales:		Horas semanales:	
	Trayectoria 1: 2784 Trayectoria 2: 2720 Trayectoria 3: 2688 Trayectoria 4: 2755		Trayectoria 1: 29 Trayectoria 2: 28 a 29 Trayectoria 3: 22 a 29 Trayectoria 4: 27 a 31	
		Semanas 16 cada semestre		
Perfil de Egreso	Los/as egresados/as del Tecnólogo "Gestión en Deporte y Recreación", podrán: - Gestionar y desarrollar procesos de diagnóstico, planificación, y proyección institucional en el ámbito del deporte y la recreación. - Administrar actividades y recursos en el plano logístico y humano. - Generar procesos de trabajo en red con actores estatales y organizaciones civiles, conociendo y atendiendo las normativas y regulaciones de las federaciones, ministerios y otros. - Gestionar equipos de trabajo con distintos actores del medio en las diferentes dimensiones que implica la gestión. - Desarrollar procesos de comunicación institucional fortaleciendo el diálogo con otros actores del deporte, la recreación y la comunidad.			
Créditos Educativos y Certificación	Créditos Educativos	Trayectoria 1: CTT Recreación: 252 Trayectoria 2: CTT Administración: 274 Trayectoria 3: CTT Gestión Humana: 258 Trayectoria 4: CTT Deportes Náuticos: 254		
	Titulo	Tecnólogo Gestión en Deporte y Recreación		
Fecha de presentación: 16/05/2017	Exp. N° 169/16	Res. N° 2560/17	Acta N° 121	Fecha 10/10/17

### ANTECEDENTES

En el contexto de la universalización de la enseñanza de educación física en educación primaria aprobado por la Ley N° 18.213, el Consejo de Educación



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

NOT

Técnico- Profesional - Universidad del Trabajo del Uruguay, ha generado diversas ofertas educativas en el área deporte y recreación. En el 2010 se implantó una propuesta en Educación Media Tecnológica en deporte, con la titulación de ayudante técnico según la especialidad, finalizado el curso. En la actualidad el EMT se lleva adelante en 16 escuelas distribuidas de la siguiente manera: Flores, Maldonado, Cerro Largo, Paysandú, Rivera, Soriano, Tacuarembó, Treinta y Tres, Colonia, Rosario, Canelones, Toledo y Santa Lucia. A su vez tiene una presencia de Formación Profesional Básica, plan 2007 en todo el país.

En articulación con la enseñanza secundaria se han desarrollado propuestas de carácter terciario con lógicas que fortalecen la continuidad educativa dentro de la institución y la posibilidad de navegar por otras instituciones con la adopción del sistema de créditos. En este sentido se ha aprobado en el año 2013 el Curso Técnico Terciario Deportes Náuticos (con presencia en Mercedes y Arrayanes) y en el año 2015 el Curso Técnico Terciario en Recreación (con presencia en San Carlos, Montevideo, Cerro Largo, Treinta y tres, Mercedes). Estas propuestas han fortalecido la continuidad de los estudiantes en una dimensión que diversifica la formación en el área de educación física atendiendo áreas que no se incluyen en formaciones públicas de otras instituciones.

### FUNDAMENTACIÓN

El deporte como actividad social lo encontramos desde la antigüedad clásica; sin embargo para comprender la actualidad debemos remontarnos a su origen en la revolución industrial. El deporte moderno caracterizado por la competencia, la existencia de organizaciones, instituciones, clubes, con finalidades sociales y religiosas, aparece como mencionamos en el proceso de la revolución industrial en Inglaterra. Favorecido en un principio por la existencia de clubes de carácter

aristócrata rápidamente se desarrolla a otras clases sociales.

En nuestro país la creación de clubes u organizaciones que llevaban adelante la actividad data de la segunda mitad del siglo XIX, con la creación de clubes por parte de inmigrantes europeos. Según los especialistas, existían dos corrientes de pensamiento sobre la actividad física y su organización que influyeron en los distintos momentos de la historia de la educación física en nuestro país. Por un lado la corriente inglesa vinculada principalmente a deportes de competencia como cricket, rugby, tiro, fútbol etc., y por otro lado la corriente de Europa continental con un enfoque hacia la gimnasia y la higiene traídas por inmigrantes alemanes, franceses, italianos, y suizos. Desde este contexto la actividad física ocupa dos grandes espacios en la sociedad uruguaya: un espacio relacionado a la educación formal y su desarrollo con un enfoque desde la gimnasia, y otro espacio no formal organizado en clubes, asociaciones y federaciones, con un enfoque en la práctica deportiva. Hacia 1911 se crea la CNEF y posteriormente las plazas de deporte, otorgándose por ley a la mencionada comisión la autoridad máxima en relación al desarrollo deportivo.

Desde mediados de la década del 20 comienza a realizarse lentamente un proceso de formación de maestros de educación física por parte de la CNEF. El énfasis en la educación física en la educación formal se inscribía en la corriente gimnástica, en contra partida, en clubes y organizaciones deportivas el énfasis se inscribía en el deporte como espacios de integración y disciplinamiento social. En este sentido, en relación a las actividades físicas y la recreación, aparecen dos grandes espacios, un espacio estatal dentro de la educación con una concepción higienista de la actividad física, y un espacio social de carácter no formal con una concepción de sport inglés a través de clubes y asociaciones deportivas.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

El desarrollo de las actividades deportivas de carácter masivo a nivel mundial comienza a influir en la gestión de los clubes en aspectos relacionados al desarrollo del profesionalismo y de la incorporación de tecnología en la alta competencia. En este contexto los clubes se enfrentan a la disyuntiva de mantener sus actividades de integración social con el costo de perder participación en competencias nacionales e internacionales, o incorporar nuevos conceptos de gestión y resignificarse en el nuevo escenario de competición. En este sentido, las tendencias a nivel nacional e internacional fueron variando sus concepciones de gestión deportivas, adaptando nuevas tecnologías y entrenamientos en pos de la competición. Se resignifica la relación de clubes y sujetos enmarcados en lógicas de participación de mercado, a diferencia de relaciones comunitarias de décadas anteriores. En este proceso los clubes pequeños de barrios fueron perdiendo su lugar en el desarrollo de deportes o en algunos casos se reconvirtieron adoptando la corriente de gerenciamiento como empresa privada, desarrollando el marketing y el consumismo como forma de acceder a las competencias federadas. De este modo, las organizaciones comenzaron a demandar administradores o gestores del club desde el enfoque empresarial, con estrategias de desarrollo deportivo hacia la competencia, desviando sus objetivos iniciales. Los organigramas de los clubes se vieron asistidos de manera cuasi jerárquica por administradores generando nuevas organizaciones de carácter privado.

La realidad actual establece claramente la carencia de personas capaces de diagnosticar y resolver situaciones en el incipiente desarrollo del campo de la recreación y particularmente en el deporte que presenta una realidad más antigua y compleja. En este sentido, desde “El plan Nacional Integrado de deporte” de la Dirección Nacional de Deporte del Ministerio de Turismo y

Deporte, se plantean las deficiencias o amenazas que enfrentan las actividades de gestión deportiva en nuestro país. Es interesante resaltar tres campos de gestión a) el campo relacionado a lo público gestionado por intendencias y el ministerio, b) el campo relacionado a las actividades privadas, comunitarias o no, c) el campo relacionado a los deportes federados. En el informe se manifiestan ciertas amenazas relacionados a los tres campos de gestión, evaluando como necesidad la profesionalización para el desarrollo deportivo. Otro aspecto que aparece como importante desarrollar se relaciona con la capacidad de planificación de proyectos estratégicos por parte de los gestores deportivos, existiendo en la actualidad formas artesanales de hacer en relación a la gestión. Asimismo se menciona como necesaria la apertura a la participación en el gerenciamiento de jóvenes y mujeres, teniendo en cuenta que estas actividades suelen perpetuar a los actores en la diligencia, disminuyendo la participación en la construcción de proyectos de las nuevas generaciones.

En relación a la formación encontramos en las últimas décadas un desarrollo importante de ofertas educativas de instituciones terciarias relacionadas a la gestión deportiva. En este sentido podemos mencionar que existen dos corrientes de formación: a) una corriente que comprende la gestión como un campo de conocimiento específico ligado al deporte con implicaciones sociales únicas que representa la historia y el desarrollo del deporte singular, b) una corriente que concibe la gestión del deporte como cualquier otro campo de actividad económica sujeto a presiones de oferta y demanda, aplicando criterios empresariales en su gestión (Tortosa Martínez, J.). En nuestro país la gestión deportiva ha transitado por las ofertas de las organizaciones y federaciones deportivas a través de cursos cortos sin un vínculo en el trayecto educativo formal. En relación a ofertas terciarias formales en nuestro país encontramos en



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

el ámbito privado la tecnicatura en “Gestión de Instituciones Deportivas”; en relación al ámbito público no existe oferta.

En este sentido entendemos que Deporte y la Recreación requieren en nuestro territorio de un nuevo profesional que optimice los resultados desde las prácticas y desde las herramientas conceptuales, gerenciales y administrativas contemplando los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales. La formación de este profesional, para atender los aspectos antes mencionados, debe abarcar un amplio espectro de habilidades que van desde lo administrativo, lo técnico y lo legal hasta competencias en lo humano.

Profesionalizar personas capaces de administrar, difundir, promocionar, optimizar y prestigiar la recreación y el deporte generara un impacto positivo en este sentido.

### PERFIL DE INGRESO

Egresados de la Educación Media Superior en sus diferentes modalidades.

### OBJETIVOS

Objetivos generales:

- Desarrollar una propuesta de formación profesional a nivel público en el país que potencie el campo de la gestión en deportes y recreación, para la dirección y desarrollo de clubes y actividades deportivas.

Objetivos específicos:

- Generar herramientas conceptuales de gestión de establecimientos y actividades deportivas y recreativas.
- Brindar insumos técnicos y metodológicos que le posibiliten desarrollar proyectos deportivos y recreativos que fortalezcan las capacidades locales.
- Contribuir a una formación integral vinculando fuertemente la práctica con los fundamentos teóricos.

## MARCO CURRICULAR

Los egresados de las carreras técnicas en el área de administración y deporte podrán optar por realizar el tecnólogo. Se detallan a continuación los esquemas curriculares y las respectivas trayectorias.

### 1- TRAYECTORIA RECREACIÓN

Año	Semestre	Trayectoria Recreación	Asignaturas	Semanales totales	
1	1	CTT RECREACIÓN	Historia de la Recreación	5	
			Tiempo libre y ocio	5	
			Práctica Profesional	9	
			Concepciones Generales de Educación	5	
			Arte y Cuerpo	5	
			Total semestre	29	
1	2		Tiempo libre, ocio y sociedad	5	
			Cultura Corporal	5	
			Práctica profesional	9	
			Lo lúdicas en el tiempo libre y el ocio	5	
			Concepciones Educativas	5	
			Total semestre	29	
2	3		Gestión	5	
			Vida en la naturaleza	5	
			Práctica Profesional	9	
			Psicología Social	5	
			Prácticas Deportivas	5	
			Total semestre	29	
2	4		Recreación y políticas públicas	5	
			Gestión	5	
		Práctica profesional	9		
		Campamentos	5		
		Psicología social	5		
			Total semestre	29	
			Sub total carrera	116	
3	5	TECNÓLOGO GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN	Planificación Estratégica I	8	
			Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
			Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
			Deportes, Recreación Tics I	3	
			Legislación Deportiva y recreativa I	4	
			Sociología del deporte y la Recreación I	3	
			Costo y Presupuesto I	3	
3	6		Planificación Estratégica II	8	
			Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
			Sociología del Deporte y la Recreación II	3	
			Dirección y liderazgo	4	
			Legislación Deportiva y recreativa II	4	
			Deportes, Recreación y Tics II	3	
			Costo y Presupuesto II	3	
			Sub Total Carrera	58	
			Total de la carrera	174	



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

1120

## 2- TRAYECTORIA ADMINISTRACIÓN

Año	Semestre	Trayectoria Administración	Asignaturas	Semanales totales
1	1		Administración I	3
			Contabilidad General I	4
			Derecho I	3
			Métodos Cuantitativos I	3
			Economía y Finanzas I	3
			Metodología I	3
			Técnicas de Gestión I	3
			Gestión Privada I	3
			Gestión Pública I	3
			Total semestre	28
1	2	CTT ADMINISTRACIÓN	Administración II	3
			Contabilidad General II	4
			Derecho II	3
			Métodos Cuantitativos II	3
			Economía y Finanzas II	3
			Metodología II	3
			Gestión Privada II	3
			Gestión Pública II	3
			Técnicas de Gestión II	3
			Total semestre	28
2	3	CTT ADMINISTRACIÓN	Administración III	3
			Técnicas de Gestión de la información I	4
			Gestión Privada III	3
			Gestión Pública III	3
			Legislación aplicada I	3
			Metodología Aplicada I	6
			Contabilidades Especiales Org. Publicas I	3
			Contabilidades Especiales Org. Privadas I	3
			Total semestre	28
			2	4
Técnicas de Gestión de la información II	4			
Gestión Privada IV	3			
Gestión Pública IV	3			
Legislación aplicada II	3			
Metodología Aplicada II	3			
Contabilidades Especiales Org. Publicas II	6			
Contabilidades Especiales Org. Privadas II	3			
Proyecto Integrador	-			
Total semestre	28			
Sub total carrera				112
3	5	TECNÓLOGO GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN	Planificación Estratégica I	8
			Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	4
			Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	4
			Deportes, Recreación Tics I	3
			Legislación Deportiva y recreativa I	4
			Sociología del deporte y la Recreación I	3
			Costo y Presupuesto I	3
			Total semestre	29
3	6	TECNÓLOGO GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN	Planificación Estratégica II	8
			Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	4
			Sociología del Deporte y la Recreación II	3
			Dirección y liderazgo	4
			Legislación Deportiva y recreativa II	4
			Deportes, Recreación y Tics II	3
Costo y Presupuesto II	3			
Total semestre				29
Sub total carrera				58
Total carrera				170

### 3- TRAYECTORIA GESTIÓN HUMANA

Año	Semestre	Trayectoria Gestión Humana	Asignaturas	Semanales totales
1	1	CTT ADMINISTRACIÓN	Administración I	3
			Contabilidad General I	4
			Derecho I	3
			Métodos Cuantitativos I	3
			Economía y Finanzas I	3
			Metodología I	3
			Gestión Humana I	3
			Técnica en gestión I	3
Total semestre			25	
1	2		Administración II	3
			Contabilidad General II	4
			Derecho II	3
			Métodos Cuantitativos II	3
			Economía y Finanzas II	3
			Metodología II	3
			Gestión Humana II	3
			Técnica en gestión II	3
Total semestre			25	
2	3		Administración III	3
			Técnicas de Gestión de la información I	4
			Gestión Humana III	3
			Liquidación y contabilidad de sueldos I	3
			Legislación aplicada I	3
			Metodología Aplicada I	6
			Total semestre	
2	4	Administración IV	3	
		Técnicas de Gestión de la información II	4	
		Gestión Humana IV	3	
		Liquidación y contabilidad de sueldos II	3	
		Legislación aplicada II	3	
		Metodología Aplicada II	6	
		Proyecto Integrador		
Total semestre			22	
Sub total carrera			94	
3	5	Planificación Estratégica I	8	
		Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
		Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
		Deportes, Recreación Tics I	3	
		Legislación Deportiva y recreativa I	4	
		Sociología del deporte y la Recreación I	3	
		Costo y Presupuesto I	3	
		Total semestre		
3	6	Planificación Estratégica II	8	
		Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
		Sociología del Deporte y la Recreación II	3	
		Dirección y liderazgo	4	
		Legislación Deportiva y recreativa II	4	
		Deportes, Recreación y Tics II	3	
		Costo y Presupuesto II	3	
Total semestre			29	
Sub total carrera			58	
Total carrera			152	



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

#### 4- TRAYECTORIA DEPORTES NAÚTICOS

Año	Semestre	Trayectoria Deportes Náuticos	Asignaturas	Semanales totales
1	1	CTT DEPORTES NAÚTICOS	Anatomía y Fisiología	3
			Bases biológicas y Nutrición	3
			Taller I	6
			Entrenamiento deportivo	3
			Gestión aplicada	3
			Técnico táctica	9
			Total semestre	27
1	2		Anatomía y Fisiología	3
			Taller II	4
			Entrenamiento deportivo	3
			Gestión aplicada	3
			Prevención lesiones 1° auxilios	3
			Técnico táctica	9
			Práctica profesional	4
Total semestre	29			
2	3		Anatomía y Fisiología	3
			Taller III	4
			Entrenamiento deportivo	3
			Gestión aplicada	3
			Legislación	3
			Técnico táctica	9
			Práctica profesional	5
Total semestre	30			
2	4		Gestión aplicada	4
			Proyecto final	12
			Práctica profesional	8
			Electiva Alto Rendimiento	4
			Electiva Enseñanza	3
		Electiva Gestión y Proyectos		
		Electiva Recreación y Turismo Náutico		
Total semestre	31			
3	5	Sub total carrera	117	
		Planificación Estratégica I	8	
		Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
		Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	4	
		Deportes, Recreación Tics I	3	
		Legislación Deportiva y recreativa I	4	
		Sociología del deporte y la Recreación I	3	
		Costo y Presupuesto I	3	
		Total semestre	29	
		3	6	Planificación Estratégica II
Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	4			
Sociología del Deporte y la Recreación II	3			
Dirección y liderazgo	4			
Legislación Deportiva y recreativa II	4			
Deportes, Recreación y Tics II	3			
Costo y Presupuesto II	3			
Total semestre	29			
Sub total carrera				58
Total carrera				175

## HORAS INTEGRADAS

ASIGNATURAS	HORAS
Gestión humana en instituciones deportivas y recreativas con planificación estratégica	1 hora aula semanal
Organización de instituciones deportivas y recreativas con planificación estratégica.	1 hora aula semanal
Gestión de instituciones deportivas y recreativas con planificación estratégica.	1 hora aula semanal
Dirección y liderazgo con planificación estratégica.	1 hora aula semanal

## DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS

### Planificación estratégica:

Se centrará en la Planificación estratégica en las organizaciones y entidades deportivas, que presentan ciertas diferencias cualitativas en relación a las entidades privadas con fines de lucro. Cada organización, club, entidad, construirá a partir de él sus propios métodos, conceptos y forma de proceder, centrándose en el rumbo y en los objetivos. El recorrido de esta asignatura buscará articular las características propias de las instituciones deportivas sostenidas en las herramientas de planificación estratégica y articulando con asignaturas del área de administración.

### Gestión humana en instituciones deportivas y recreativas:

Esta asignatura tiene como principal cometido garantizar las acciones administrativas que lleven a generar un clima agradable de trabajo, obteniendo herramientas que permitan mejorar las interrelaciones de los actores en su lugar de trabajo. Busca el cumplimiento de los objetivos de la organización y el desarrollo personal.

### Organización de instituciones deportivas y recreativas:

Conocer el funcionamiento de las diferentes instituciones, su vocabulario y las



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

136

relaciones entre los órganos, que permita una organización efectiva, dirigida a la minimización de los riesgos.

#### Deportes, recreación y Tics:

Se busca un acercamiento a la utilización de prestaciones para dispositivos móviles, tabletas digitales, netbooks, portátiles, vinculadas a la actividad deportiva. Incorporar nuevas herramientas y lograr la comprensión de su uso en el desarrollo de procesos de gestión deportiva. Generar una postura de indagación y búsqueda continua de herramientas acordes a las diferentes disciplinas deportivas.

#### Legislación deportiva y recreativa:

Se buscará la comprensión del orden jurídico donde se inscriben las normativas que están presentes en la gestión deportiva. En este sentido se atenderá normativas específicamente vinculadas al deporte así como también normativas que atiendan a la organización y relacionamiento entre los sujetos.

#### Costo y presupuesto:

Esta asignatura aborda los elementos vinculados a la presupuestación y manejo de costos tanto de las actividades como de las instituciones deportivas y/o recreativas. Para poder ser capaz de entender y colaborar en la elaboración de diferentes presupuestos para diferentes tipos de actividades en el área.

#### Sociología del deporte y la recreación:

Este espacio busca el desarrollo de la relación entre deporte sociedad y Estado. Se buscará incorporar una lectura de los procesos históricos que habilitaron el desarrollo y la decadencia de formas de organización vinculadas al deporte. Se incorporará herramientas como el mapeo de políticas públicas y privadas, formas de relacionamiento con las instituciones para el desarrollo de los proyectos.

### Dirección y liderazgo:

Busca propiciar diferentes conceptos o posiciones frente a la gestión de los Recursos Humanos, a partir de los conceptos de liderazgo, técnicas de negociación y mediación de conflictos, como acciones motivacionales, según los actores, la institución o la actividad donde se aplique.

### Gestión de instituciones deportivas y recreativas:

Busca ofrecer herramientas que permitan gestionar una institución propia o no, así como cualquier actividad dentro de la institución. En la misma se plantearán conceptos de Marketing que promocionen la actividad o el negocio.

### ENFOQUE METODOLÓGICO

Se promoverá una metodología integral que conciba la teoría y la práctica como una diada inseparables, promoviendo el diálogo constante entre una y otra. Asimismo se deberá promover la coordinación entre las asignaturas tanto de contenidos como metodologías específicas que aporten a la mirada integral. A tales efectos, la instancia de coordinación tendrá carácter obligatorio, pudiendo realizarse una hora semanal o dos horas cada quince días.

Se deberán contemplar los intereses de los estudiantes tratando de construir caminos posibles para el desarrollo de actividades comunitarias y profesionales. En aquellos espacios donde los estudiantes participen se deberán respetar las iniciativas de los mismos para el desarrollo de fines formativos. Esto contribuirá a la construcción del campo a través de la profesionalización de los saberes que trae desde sus propias experiencias. Así como generará un acumulado y desarrollo colectivo del campo de conocimiento en cuestión.

Integrar a las prácticas de enseñanza recursos que permitan acercar el saber de forma presencial y virtual. Se sugiere encomendar a los docentes a presentar el saber desde variadas estrategias, atendiendo a las diversas formas de



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

aprendizaje de cada sujeto. La integración y el involucramiento por parte del estudiante en las distintas etapas del proceso de formación son clave para enriquecer su tránsito por la carrera, hablamos de instancias de evaluación, investigación y extensión. En relación a la evaluación, consideramos clave realizar co-evaluaciones, autoevaluaciones, evaluaciones sobre los contenidos pero también sobre los cursos. Deberá ser una instancia más de aprendizaje, donde se toma contacto con el saber desde otro lugar y se consolida el vínculo entre la enseñanza y la evaluación.

### EVALUACIÓN

Si bien cada asignatura establecerá los mecanismos de evaluación, se sugiere a nivel general apostar a una evaluación de proceso más que a una instancia aislada de evaluación escrita. Se propone pensar estrategias evaluativas acordes a la metodología propuesta para el desarrollo de asignatura. Asimismo creemos conveniente la evaluación de los estudiantes al curso a modo de poder recoger sus voces para posibles ajustes, tanto curriculares, como pedagógico – didáctico.

Para lograr la integración y la sistematización de conocimientos se propone una metodología integrada de evaluación mediante la cual los estudiante a través de objetivos semestrales (planteo de problema, pre proyecto, proyecto y desarrollo) puedan atravesar un proceso creditizable vinculado a la resolución de problemas incluyendo espacios de investigación y/o extensión.

### REGLAMENTO DE EVALUACIÓN Y PASAJE DE GRADO

Los estudiantes serán evaluados por medio del REPAG aprobado y vigente por el CETP-UTU.

### PERFIL DE EGRESO

El egresado es un Tecnólogo en Deporte y Recreación tendrá una fuerte

formación técnico-metodológica en aspectos referidos a la gestión de recursos económicos, recursos materiales y gestión humana. Asimismo tendrá un énfasis en el desarrollo estratégico de proyectos con redes que le permitirá trabajar con instituciones públicas y privadas así como con la comunidad no organizada.

Desde el ámbito técnico profesional está capacitado para planificar, gestionar y desarrollar procesos de fortalecimiento de las actividades deportivas y recreativas. La formación brindará elementos para diagnosticar y generar estrategias para el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas.

### BIBLIOGRAFÍA

Del Villar, F. (2005). Libro Blanco. Título de Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. En: Web: [http://www. Aneca. Es](http://www.Aneca.Es).

Martínez, J. T., García, M. D. D., Serrano, M. C., Rettschlag, S. P. Q., Sempere, C. M., & Canales, C. M. (2010). Análisis comparativo de los estudios universitarios de grado en gestión deportiva en España, Estados Unidos y Francia. In La comunidad universitaria: tarea investigadora ante la práctica docente (pp. 1890-1906). Universitat d'Alacant.

Ministerio de Educación y Cultura. Abordajes en torno al fútbol uruguayo. En: [http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8\\_a-romper-la-red.pdf](http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8_a-romper-la-red.pdf)

Ministerio de Turismo y Deporte. Informe Nacional Integrado de Deporte (PNID) 2012-2018, Dirección Nacional de Deporte. En:

[Http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min\\_libro\\_deporte\\_set2012.pdf](Http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min_libro_deporte_set2012.pdf)

Plan Nacional de Juventudes (2011-2015) Comisión de juventud del comité de coordinación estratégica de infancia, adolescencia y juventud - consejo nacional de políticas sociales.

En: [Http://www.inju.gub.uy/innovaportal/file/12339/1/plan\\_nacional\\_de\\_juventudes.pdf](Http://www.inju.gub.uy/innovaportal/file/12339/1/plan_nacional_de_juventudes.pdf)

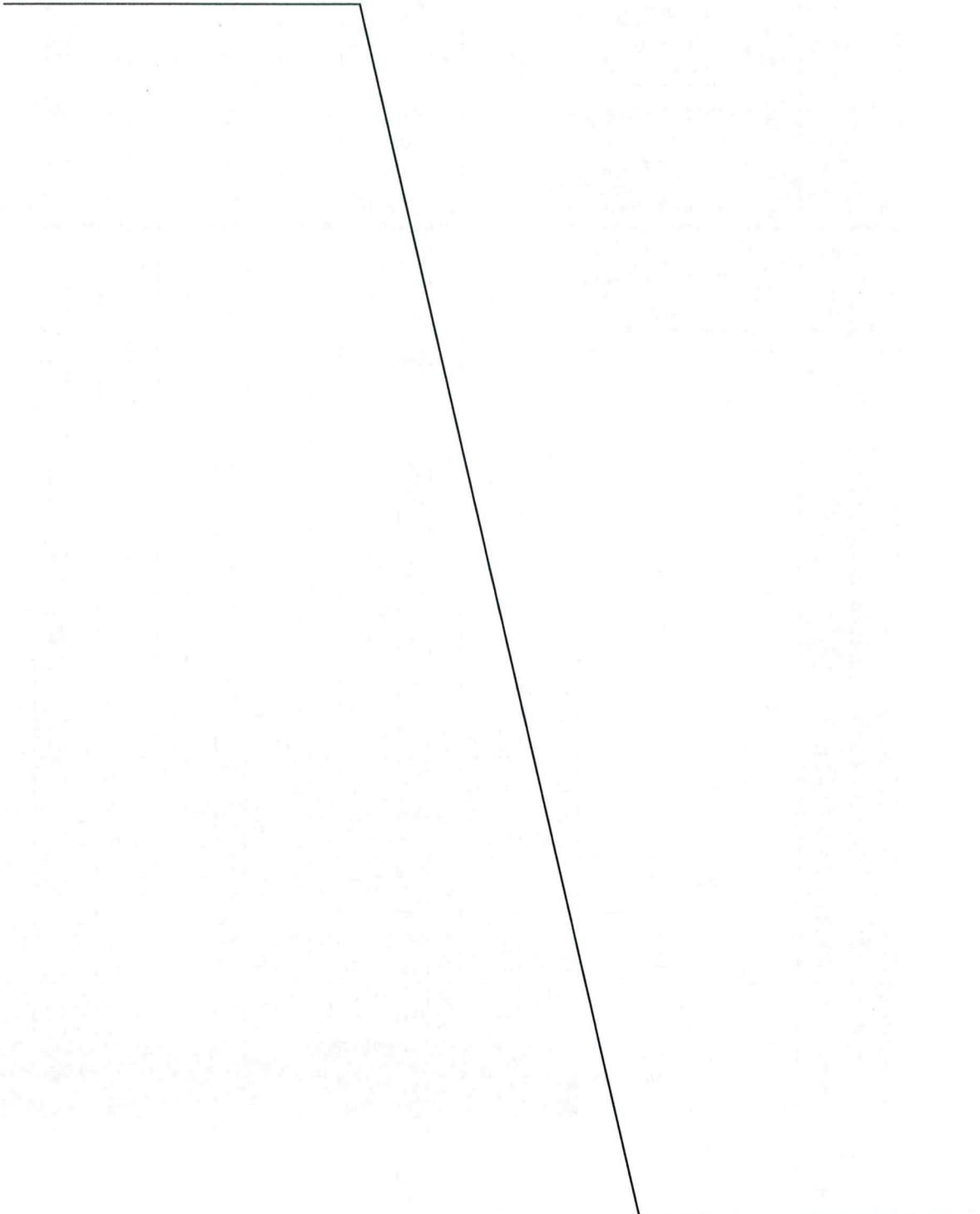
Reisch, M. (2012). Movimiento clubista y desarrollo deportivo en Uruguay. En:



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

124

Pierre Arrighi, Florencia Faccio, Juan Carlos Luzuriaga, Leonardo Mendiando,  
Julio Osaba, Matilde Reisch, Mario Romano (2012) CUADERNO DE  
HISTORIA 8. A romper la red.



ESQUEMA CURRICULAR  
 Tipo de curso TECNÓLOGO (028) Trayectoria CTT (050) Recreación (06A)  
 Orientación GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN (25E) Duración: 6 semestres de 16 semanas cada uno

Año	Semestre	Área	ASIGNATURAS		Horas Estudiante							Créditos Educativos	Horas Docente							
			Cód.	Componente	Descripción	Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	Aula cronológicas	FAE	Semanales totales	Semanales totales		Semanales estudiante	Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	FAE	Coordinación	Semanales totales	Semanales totales	
1	1	Trayectoria Recreación- Gestión en Deporte y Recreación	2471	18889	CF	Historia de la Recreación	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	76141	CT	Tiempo libre y ocio	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	34061	CI	Práctica Profesional	9	-	6,75	-	9	144		8	9	-	-	1	10	160
			1031	06571	CF	Concepciones Generales de Educación	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			0220	88850	CF	Arte y Cuerpo	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
					Total semestre	29	-	21,8	-	29	464	29	40	29	-	-	5	34	544	
1	2	CTT RECREACION	2471	76142	CT	Tiempo libre, ocio y sociedad	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			0220	80661	CF	Cultura Corporal	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	34061	CI	Práctica profesional	9	-	6,75	-	9	144		8	9	-	-	1	10	160
			2471	24545	CT	Lo lúdicas en el tiempo libre y el ocio	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			1031	06572	CF	Concepciones Educativas	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
					Total semestre	29	-	21,8	-	29	464	29	40	29	-	-	5	34	544	
2	3	CTT RECREACION	2471	17731	CT	Gestión	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	76931	CT	Vida en la naturaleza	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	34061	CI	Práctica Profesional	9	-	6,75	-	9	144		8	9	-	-	1	10	160
			6171	35961	CF	Psicología Social	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	32421	CT	Prácticas Deportivas	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
					Total semestre	29	-	21,8	-	29	464	29	40	29	-	-	5	34	544	
2	4	CTT RECREACION	2472	36883	CT	Recreación y políticas públicas	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			731	17732	CT	Gestión	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
			2471	34061	CI	Práctica profesional	9	-	6,75	-	9	144		8	9	-	-	1	10	160
			2471	02551	CT	Campamentos	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

	6171	35961	CT	Psicología social	5	-	3,75	-	5	80		8	5	-	-	1	6	96
				Total semestre	29	-	21,8	-	29	464	29	40	29	-	-	5	34	544
				Sub Total Carrera	116	-	87	-	116	1856	116	160	116	-	-	20	136	2176
				Planificación Estratégica I	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	1	9	144
				Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
				Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
				Deportes, Recreación Tics I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Legislación Deportiva y recreativa I	4	-	3	-	4	64		5	4	-	-	1	5	80
				Sociología del deporte y la Recreación I	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64
				Costo y Presupuesto I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	0	7	36	576
				Planificación Estratégica II	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	1	9	144
				Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
				Sociología del Deporte y la Recreación II	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64
				Dirección y liderazgo	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
				Legislación Deportiva y recreativa II	4	-	3	-	4	64		5	4	-	-	1	5	80
				Deportes, Recreación y Tics II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Costo y Presupuesto II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	-	7	36	576
				Sub Total Carrera	50	4	43,5	-	58	928	54	92	50	8	-	14	72	1152
				TOTAL CARRERA	166	4	131	-	174	2784	170	252	166	8	-	34	208	3328

TECNÓLOGO GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN

AS

TRAYECTORIA CTT ADMINISTRACIÓN

ESQUEMA CURRICULAR

Tipo de curso TECNÓLOGO (028) Trayectoria CTT ( 050) Administración (008)

Orientación GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN (25E)

Duración: 6 semestres de 16 semanas cada uno

Año	Semestre	Área	Componente	Descripción	Horas Estudiante							Créditos Educativos	Horas Docente							
					Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	Aula cronológicas	FAE	Semanas totales	Semanas totales	Semanas estudiante		Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	FAE	Coordinación	Semanas totales	Semanas totales		
1	1	Trayectoria Administración- Recreación	Cód.	Descripción	14A	CF	Administración I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14B	CF	Contabilidad General I	4	-	3	-	4	64	6	4	-	-	1	5	80
					189	CF	Derecho I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					803	CF	Métodos Cuantitativos I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					239	CF	Economía y Finanzas I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14C	CT	Metodología I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14A	CT	Técnicas de Gestión I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14D	CT	Gestión Privada I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14E	CT	Gestión Pública I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
									Total semestre	28	-	21	-	28	448	28	46	28	-	-
1	2	CTT ADMINISTRACIÓN	Cód.	Descripción	14A	CF	Administración II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14B	CF	Contabilidad General II	4	-	3	-	4	64	6	4	-	-	1	5	80
					189	CF	Derecho II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					803	CT	Métodos Cuantitativos II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					239	CF	Economía y Finanzas II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14C	CT	Metodología II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14D	CT	Gestión Privada II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14E	CT	Gestión Pública II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
					14A	CT	Técnicas de Gestión II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
									Total semestre	28	-	21	-	28	448	28	46	28	-	-



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

2	3	14A 04003	CF	Administración III	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14A 68783	CT	Técnicas de Gestión de la información I	4	-	3	-	4	64		6	4	-	-	1	5	80		
		14D 17323	CT	Gestión Privada III	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14E 17333	CT	Gestión Pública III	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14H 23981	CF	Legislación aplicada I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14C 28841	CT	Metodología Aplicada I	6	-	4,5	-	6	96		9	6	-	-	1	7	112		
		14B 08001	CT	Contabilidades Especiales Org. Publicas I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14B 08002	CT	Contabilidades Especiales Org. Privadas I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		Total semestre					28	-	21	-	28	448	28	45	28	-	8	36	576	
		14A 04004	CF	Administración IV	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
2	4	14A 68784	CT	Técnicas de Gestión de la información II	4	-	3	-	4	64		6	4	-	-	1	5	80		
		14D 17324	CT	Gestión Privada IV	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14E 17334	CT	Gestión Pública IV	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14H 23982	CF	Legislación aplicada II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14C 28842	CT	Metodología Aplicada II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		14B 8002	CT	Contabilidades Especiales Org. Publicas II	6	-	4,5	-	6	96		9	6	-	-	1	7	112		
		14B 08012	CT	Contabilidades Especiales Org. Privadas II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		35753	CI	Proyecto Integrador	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-		
		Total semestre					28	-	21	-	28	448	28	45	28	-	8	36	576	
		Sub total Carrera					112	-	84	-	112	1792	112	182	112	-	34	146	2336	
3	5	85A 31733	CI	Planificación Estratégica I	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	1	9	144		
		149 01551	CF	Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80		
		149 17741	CF	Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80		
		17A 13354	CT	Deportes, Recreación Tics I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		1882 23966	CF	Legislación Deportiva y recreativa I	4	-	3	-	4	64		5	4	-	-	1	5	80		
		29A 30421	CT	Sociología del deporte y la Recreación I	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64		
		145 15402	CT	Costo y Presupuesto I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64		
		Total semestre					25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	0	7	36	576
		85A 31734	CI	Planificación Estratégica II	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	-	1	9	144	
		85A 17742	CF	Gestion de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	-	1	5	80	

TECNOLOGO GESTION EN DEPORTE Y RECREACION

176

	29A	30422	CT	Sociología del Deporte y la Recreación II	3	-	2,25	-	3	48	6	3	-	1	4	64
	149	11251	CF	Dirección y liderazgo	3	1	3	-	4	64	6	3	1	-	5	80
	1882	23967	CF	Legislación Deportiva y recreativa II	4	-	3	-	4	64	5	4	-	1	5	80
	17A	13358	CT	Deportes, Recreación y Tics II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
	145	15405		Costo y Presupuesto II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	7	576
				Sub Total Carrera	50	4	43,5	-	58	928	54	92	50	8	14	1152
				TOTAL CARRERA	162	4	128	-	170	2720	166	274	162	8	48	3488

### TRAYECTORIA CTT GESTIÓN HUMANA

#### ESQUEMA CURRICULAR

Tipo de curso TECNÓLOGO (028) Trayectoria CTT ( 050) Gestión Humana (56E)

Orientación GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN (25E)

		Duración: 6 semestres de 16 semanas cada uno																
Año	Semestre	Área	Cód.	Componente	Descripción	Horas Estudiante				Horas Docente								
						Propias de aula (45)	Integradas de aula (45)	Aula cronológicas	FAB	Semanales totales	Semanales estudiante	Créditos Educativos	Propias de aula (45)	Integradas de aula (45)	FAB	Coordinación	Semanales totales	Semestres totales
1	1	Trayectoria Gestión Humana - Gestión en Deporte y Recreación	14A	04001	CF	Administración I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
			14B	07821	CF	Contabilidad General I	4	-	3	-	4	64	6	4	-	1	5	80
			189	09011	CF	Derecho I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
			803	28851	CT	Métodos Cuantitativos I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
			239	12101	CF	Economía y Finanzas I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
			14C	28741	CT	Metodología I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
			14G	17781	CT	Gestión Humana I	6	-	4,5	-	3	96	9	6	-	1	7	112
			14A	68781	CT	Técnica en gestión I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64
						Total semestre	28	-	21	-	25	448	28	45	28	8	36	576
			1	2	14A	04002	CF	Administración II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

		14B 07822	CF	Contabilidad General II	4	-	3	-	4	64	6	4	-	-	1	5	80
		189 09012	CF	Derecho II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		803 28852	CT	Métodos Cuantitativos II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		239 12102	CF	Economía y Finanzas II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14C 28742	CT	Metodología II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14G 17782	CT	Gestión Humana II	6	-	4,5	-	3	96	9	6	-	-	1	7	112
		14A 68782	CT	Técnica en gestión II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	28	-	21	-	25	448	45	28	-	-	8	36	576
		14A 04003	CF	Administración III	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14A 68783	CT	Técnicas de Gestión de la información I	4	-	3	-	4	64	6	4	-	-	1	5	80
		14G 17783	CT	Gestión Humana III	6	-	4,5	-	3	96	9	6	-	-	1	7	112
2	3	14B 24801	CT	Liquidación y contabilidad de sueldos I	5	-	3,75	-	3	80	8	5	-	-	1	6	96
		14H 23981	CF	Legislación aplicada I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14C 28841	CI	Metodología Aplicada I	6	-	4,5	-	6	96	5	6	-	-	1	7	112
				Total semestre	27	-	20,3	-	22	432	38	27	-	-	6	33	528
		14A 04004	CF	Administración IV	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14A 68784	CT	Técnicas de Gestión de la información II	4	-	3	-	4	64	6	4	-	-	1	5	80
		14G 17784	CT	Gestión Humana IV	6	-	4,5	-	3	96	9	6	-	-	1	7	112
2	4	14B 24802	CT	Liquidación y contabilidad de sueldos II	5	-	3,75	-	3	80	8	5	-	-	1	6	96
		14H 23982	CF	Legislación aplicada II	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		14C 28842	CI	Metodología Aplicada II	6	-	4,5	-	6	96	5	6	-	-	1	7	112
			CI	Proyecto Integrador	0	-	0	-	0	0	-	0	-	-	0	0	0
				Total semestre	27	-	20,3	-	22	432	38	27	-	-	6	33	528
				Sub total Carrera	110	-	82,5	-	94	1760	166	110	-	-	28	138	2208
		85A 31733	CI	Planificación Estratégica I	6	2	6	-	8	128	13	6	2	-	1	9	144
		149 01551	CF	Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64	6	3	1	-	1	5	80
3	5	149 17741	CF	Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64	6	3	1	-	1	5	80
		17A 13354	CT	Deportes, Recreación Tics I	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	-	1	4	64
		1882 23966	CF	Legislación Deportiva y recreativa I	4	-	3	-	4	64	5	4	-	-	1	5	80

Handwritten mark resembling a stylized 'A' or 'H'.

	29A	30421	CT	Sociología del deporte y la Recreación I	3	-	2,25	-	3	48	27	6	3	-	-	1	4	64
	145	15402	CT	Costo y Presupuesto I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	0	7	36	576
	85A	31734	CI	Planificación Estratégica II	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	1	9	144
	85A	17742	CF	Gestión de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
	29A	30422	CT	Sociología del Deporte y la Recreación II	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64
	149	11251	CF	Dirección y liderazgo	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
	1882	23967	CF	Legislación Deportiva y recreativa II	4	-	3	-	4	64		5	4	-	-	1	5	80
	17A	13358	CT	Deportes, Recreación y Tics II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
	145	15405		Costo y Presupuesto II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	-	7	36	576
				Sub Total Carrera	50	4	43,5	-	58	928	54	92	50	8	-	14	72	1152
				TOTAL CARRERA	160	4	126	-	152	2688	164	258	160	8	-	42	210	3360

### TRAYECTO CTT DEPORTES NAUTICOS

#### ESQUEMA CURRICULAR

Tipo de curso TECNÓLOGO (028) Trayectoria CTT ( 050) Deportes Náuticos (25C)

Orientación GESTIÓN EN DEPORTE Y RECREACIÓN (25E)

Año	Semestre	Área	Componente	Descripción	Horas Estudiante								Horas Docente						
					Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	Aula cronológicas	FAE	Semanas totales	Semanas estudianta	Créditos Educativos	Propias de aula (45')	Integradas de aula (45')	FAE	Coordinación	Semanas totales	Semestres totales		
1	I	CTT DEPORTES NAUTICOS	Gestión en Deporte y Recreación	Trayectoria Deportes Nauticos-	0425	CF	ANATOMÍA Y FISIOLÓGIA	3	-	2,25	-	3	48	6	3	-	1	4	64
					0235	CF	BASES BIOLÓGICAS Y NUTRICIÓN	3	-	2,25	-	3	48	6	3	-	1	4	64
					1750	CT	TALLER I	6	-	4,5	-	6	96	9	6	-	1	7	112
					9285	CT	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	3	-	2,25	-	3	48	6	3	-	1	4	64
					1880	CT	GESTIÓN APLICADA	3	-	2,25	-	3	48	5	3	-	1	4	64

Duración: 6 semestres de 16 semanas cada uno



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

		9285	68760	CI	TÉCNICO TÁCTICA	9	-	6,75	-	9	-	144		8	9	-	1	10	160
					Total semestre	27	-	20,3	-	27	-	432	27	40	27	-	6	33	528
		0425	02205	CF	ANATOMÍA Y FISIOLÓGÍA	3	-	2,25	-	3	-	48		6	3	-	1	4	64
		1750	13352	CT	TALLER II	4	-	3	-	4	-	64		6	4	-	1	5	80
		9285	14455	CT	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
1	2	1880	17165	CT	GESTIÓN APLICADA	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
		6050	33915	CF	PREVENCIÓN LESIONES 1° AUXILIOS	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
		9285	68763	CI	TÉCNICO TÁCTICA	9	-	6,75	-	9	-	144		8	9	-	1	10	160
		9285	25364	CT	PRÁCTICA PROFESIONAL	4	-	3	-	4	-	64		6	4	-	1	5	80
					Total Semestre	29	-	21,8	-	29	-	464	29	41	29	-	7	36	576
		0425	02201	CF	ANATOMÍA Y FISIOLÓGÍA	3	-	2,25	-	3	-	48		6	3	-	1	4	64
		1750	13353	CT	TALLER III	4	-	3	-	4	-	64		6	4	-	1	5	80
		9285	14455	CF	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
2	3	1880	17165	CT	GESTIÓN APLICADA	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
		1880	23965	CT	LEGISLACIÓN	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
		9285	68765	CI	TÉCNICO TÁCTICA	9	-	6,75	-	9	-	144		8	9	-	1	10	160
		9285	25365	CT	PRÁCTICA PROFESIONAL	5	-	3,75	-	5	-	80		6	5	-	1	6	96
					Total semestre	30	-	22,5	-	30	-	480	30	41	30	-	7	37	592
		1880	17165	CT	GESTIÓN APLICADA	4	-	3	-	4	-	64		5	4	-	1	5	80
		6115	13150	CI	PROYECTO FINAL	12	-	9	-	12	-	192		10	12	-	1	13	208
		9285	25365	CT	PRÁCTICA PROFESIONAL	8	-	6	-	8	-	128		13	8	-	1	9	144
2	4	9285	30810	CF	ELECTIVA ALTO RENDIMIENTO	4	-	3	-	4	-	64		6	4	-	1	5	80
		6115	30811	CF	ELECTIVA ENSEÑANZA		-		-		-			-	3	-	1	4	64
		6115	30812	CF	ELECTIVA GESTIÓN Y PROYECTOS	3	-	2,25	-	3	-	3		6	3	-	1	4	64
		9285	30813	CF	ELECTIVA RECREACIONN Y TURISMO NAÚTICO		-		-		-			-	3	-	1	4	64
					Total semestre	31	-	23,3	-	31	-	451	31	40	37	-	7	44	704
					Sub total Carrera	117	-	87,8	-	117	-	1827	117	162	123	-	27	150	2400
		85A	31733	CI	Planificación Estratégica I	6	2	6	-	8	-	128		13	6	2	1	9	144
		149	01551	CF	Organización de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	-	64		6	3	1	1	5	80
3	5	149	17741	CF	Gestión Humana en Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	-	64		6	3	1	1	5	80
		17A	13354	CT	Deportes, Recreación Tics I	3	-	2,25	-	3	-	48		5	3	-	1	4	64
		1882	23966	CF	Legislación Deportiva y recreativa I	4	-	3	-	4	-	64		5	4	-	1	5	80

12

	29A	30421	CT	Sociología del deporte y la Recreación I	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64
	145	15402	CT	Costo y Presupuesto I	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	0	7	36	576
	85A	31734	CI	Planificación Estratégica II	6	2	6	-	8	128		13	6	2	-	1	9	144
	85A	17742	CF	Gestion de Instituciones Deportivas y Recreativas	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
3	29A	30422	CT	Sociología del Deporte y la Recreación II	3	-	2,25	-	3	48		6	3	-	-	1	4	64
	149	11251	CF	Dirección y liderazgo	3	1	3	-	4	64		6	3	1	-	1	5	80
	1882	23967	CF	Legislación Deportiva y recreativa II	4	-	3	-	4	64		5	4	-	-	1	5	80
	17A	13358	CT	Deportes, Recreación y Tics II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
	145	15405		Costo y Presupuesto II	3	-	2,25	-	3	48		5	3	-	-	1	4	64
				Total semestre	25	2	21,8	-	29	464	27	46	25	4	-	7	36	576
				Sub Total Carrera	50	4	43,5	-	58	928	54	92	50	8	-	14	72	1152
				<b>TOTAL CARRERA</b>	<b>167</b>	<b>4</b>	<b>131</b>	<b>-</b>	<b>175</b>	<b>2755</b>	<b>171</b>	<b>254</b>	<b>173</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>222</b>	<b>3552</b>



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Curso Tecnólogo Gestión en Deporte y Recreación Plan 2017		
Perfil de Ingreso	Egresados de la Educación Media Superior en sus diferentes modalidades, y que hayan egresado de los CTT en: Recreación, Administración (Plan 2015), Gestión Humana o Deportes Náuticos del CETP. Egresados de otras formaciones será estudiada la situación por la autoridad competente.	
Simultaneidad	No se establece.	
Esquema de Previaturas	Asignatura previa	Asignatura subordinada
	Planificación estratégica I	Planificación estratégica II
	Deportes, recreación y TICS I	Deportes, recreación y TICS II
	Sociología del deporte y la recreación I	Sociología del deporte y la recreación II
	Legislación deportiva y recreativa I	Legislación deportiva y recreativa II
	Costo y presupuesto I	Costo y presupuesto II
	Gestión humana en instituciones deportivas y recreativas	Dirección y liderazgo
	Organización de instituciones deportivas y recreativas	Gestión de instituciones deportivas y recreativas.
Prueba de Acreditación	No se establece.	
Prueba de suficiencia	No se establece.	
Evaluación	RÉGIMEN DE APROBACIÓN: Todas las asignaturas son con derecho a "Exoneración"	
	PASANTÍA No se establece.	
	PROYECTO FINAL Elaboración grupal de tres o cuatro (3 o 4) integrantes. Tutoría a cargo de los docentes de Gestión humana en instituciones deportivas y recreativas y de Gestión de instituciones deportivas y recreativas.	
Pase a Estudios Libres	Definido en Artículo 15 del REPAG	
Observaciones.	---	

	PROGRAMA		
	Código en SIPE	Descripción en SIPE	
TIPO DE CURSO	028	Tecnólogo	
PLAN	2016	2016	
SECTOR DE ESTUDIO	740	Deportes y Afines	
ORIENTACIÓN	25E	Gestión en Deporte y Recreación	
MODALIDAD	-----	Presencial	
AÑO	-----	-----	
TRAYECTO	-----	-----	
SEMESTRE	5	5	
MÓDULO	-----	-----	
ÁREA DE ASIGNATURA	149	Administración Aplicada	
ASIGNATURA	01551	Organización de instituciones deportivas y recreativas	
CREDITOS EDUCATIVOS	6		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR	-----		
MODALIDAD DE APROBACIÓN	Exoneración		
DURACIÓN DEL CURSO	Horas totales: 64	Horas semanales: 4	Cantidad de semanas: 16
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17 Acta Nº 121 Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

El individuo a lo largo de su vida administra o va a ser administrado y para ello requerirá de competencias que le permitan un accionar eficiente y eficaz. La utilización de diferentes técnicas que permitan una fluida movilización de información es fundamental para ello.

Una organización es “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes” (Robbins, 2004, pág.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

NEU

4).

Dentro del contexto de las instituciones deportivas, su organización es un elemento fundamental para el éxito de la gestión. Esta disciplina se ocupa de todo lo relacionado con estructura y sus relaciones, de forma de minimizar conflictos entre los integrantes y la ejecución de sus tareas permitan una gestión de calidad, dentro de un lineamiento de mejora continua.

### OBJETIVOS GENERALES

- Construir su propia actitud para el empleo (en forma dependiente e independiente) para generar las competencias mínimas requeridas.
- Desarrollar competencias cognitivas, tecnológicas y actitudinales requeridas en una formación terciaria.
- Generar las competencias que le permitan tener una actitud proactiva ante los cambios y desafíos constantes y permanentes de la realidad.
- Conocer herramientas de gestión, que le permita aplicar en el desarrollo profesional y productivo a nuestra sociedad, buscando la mejora continua, a través de su aplicación, alcanzando la eficacia y eficiencia en un mercado tan competitivo y globalizado como el de ahora.
- Efectuar gestiones administrativas con calidad de servicio.
- Enfrentar la obsolescencia tecnológica y asumir los cambios como un desafío constante y permanente de la realidad.
- Incorporar y valorar el concepto de cliente interno como elemento importante a nivel organizacional.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y comprender las herramientas de gestión para la administración estratégica de las organizaciones con sustento en el éxito de la gestión.
- Fomentar una filosofía proclive al cambio organizacional, a la mejora

continua, que permita su inserción como agente de cambio dentro de las organizaciones.

- El egresado deberá conocer y valorar los fundamentos sicosociales que inciden en el desempeño, tanto individual como grupal, de los diferentes actores del centro.
- Acompañar el desarrollo tecnológico y enfrentar los cambios que se producen en el mundo del trabajo, debido a su creciente impacto en el mismo.
- Debe desarrollar las competencias necesarias para adquirir responsabilidad en su propio desempeño comprometiéndose en su propio proceso de aprendizaje.
- Identificar e incorporar los conceptos básicos de la ciencia de la administración vinculando la teoría con la realidad.
- Comprender las diferentes teorías administrativas para obtener de ellos una visión global.
- Decodificar la información como herramienta fundamental en la toma de decisiones de la práctica laboral.
- Comprender la estructura y funcionamiento del mercado como factor vinculado a la creación y funcionamiento de la gestión institucional.
- Reconocer la relevancia de la estructura organizacional formal e informal para la optimización de la organización.
- Distinguir los diferentes métodos y procedimientos que inciden en el diseño organizacional.
- Reconocer las características del control como instrumento de retroalimentación.

#### Competencias cognitivas:

- Conocimiento de las organizaciones como sistemas sociales.
- Entender la organización y las relaciones, que generan el comportamiento del individuo y de los grupos que componen las organizaciones.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

- Desarrollar la creatividad que permita generar respuestas innovadoras ante situaciones imprevistas o nuevas oportunidades.
- Manejar diferentes códigos de expresión y comunicación acordes con las nuevas tecnologías de comunicación e informáticas.
- Desarrollar capacidades de planificación, organización, dirección, coordinación y control que le permitan operar, interactuar e influir sobre el medio donde se desenvuelve.
- Desarrollar habilidades para la investigación.

Competencias socio-culturales: Identificar y conocer los valores de la organización y la sociedad en su conjunto que le permita desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

Competencias actitudinales y aptitudinales: Capacidad de iniciativa, creatividad, innovación, respeto, empatía, toma de decisiones, responsabilidad, aceptación y adaptación a los cambios, comunicación fluida.

Capacidad de interpretación y expresión.

- Desarrollar planes a largo y corto plazo que permitan obtener los objetivos de la institución, de los involucrados y los suyos propios, a partir del conocimiento de los fundamentos de la organización, de dirección y del área de acción, generando espacios para el trabajo en equipo, el crecimiento individual y grupal.
- Dominar básicamente los conceptos técnicos específicos del deporte y la recreación y la importancia de establecer metodologías organizacionales específicas.

## CONTENIDOS

### UNIDAD 1

- Concepto de deporte y de recreación. Clasificación de deportes.
- Concepto de organización. Clasificación. Elementos de una organización.

- Organización deportiva y/o recreativa. Clasificación.
- Vinculación de la Institución con las leyes y decretos que las rigen.
- Concepto y análisis comparativo de la Administración: Tradicional, Por Objetivos, Estratégica. Proceso Administrativo. Toma de decisiones.

## UNIDAD 2

- Estructura organizativa: los órganos y las funciones de los niveles jerárquicos.
- El Organigrama y su función en la organización. Diferentes tipos de relaciones formales. Niveles de autoridad y responsabilidad. Delegación. Las Comisiones como instrumento organizacional.
- Concepto de departamentalización. Criterios para asignación y relaciones entre las Actividades, los Cargos y los Puestos.
- El Manual de Organización y Funciones. Elaboración y presentación.
- Estructura organizativa: los órganos y las funciones de los niveles jerárquicos.
- Características estructurales de las organizaciones deportivas.
- Visión y Misión de las instituciones deportivas y recreativas.

## UNIDAD 3

- Distribución del trabajo. Concepto y formas.
- Cuadro de Distribución del trabajo. Nociones. Métodos y Procedimientos.
- Soportes de información. Nociones de diseño de formularios.
- El control como ámbito. Concepto y Factores. Relaciones entre estructura y ámbito de control.
- El control como instrumento presupuestario y no presupuestario.
- Comunicación organizacional.

## UNIDAD 4

- Aplicación de la funciones de la Racionalización en el deporte y la recreación
- Tipos de Deportes: socio-motores, psicomotores y otras clasificaciones.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

182

Individuales y colectivos.

- Nociones de técnica, táctica y estrategia.
- Conocimiento general de reglamentos, fundamentos y tácticas deportivas.
- Distribución de tiempo.

### METODOLOGÍA

Se propone utilizar una variedad de propuestas que permita abarcar los diferentes niveles y conocimientos previos de los estudiantes.

Utilizar herramientas que permitan generar conocimientos a partir de herramientas didácticas - pedagógicas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la dirección y liderazgo. En este sentido se potencia los elementos teóricos como base de gestión de la práctica y la realidad a partir del procedimiento científico de la observación, identificación y análisis de los procesos de dirección y liderazgo.

Generar propuestas a partir de las experiencias y conocimientos de los estudiantes dando lugar a talleres teóricos y prácticos, conceptualizados, contextualizados y abiertos. Diferentes medios con apropiación de herramientas tecnológicas.

Se sugiere la planificación de actividades externas, visitas a diferentes instituciones deportivas y recreativas públicas o privadas, gestionando visitas guiadas y posibles charlas con personas que acrediten experiencia en el área.

### EVALUACIÓN

Los medios de evaluación deben tener como prioridad generar instancias de aprendizaje y de reflexión que permitan la construcción de sus saberes y la generación de nuevos conocimientos.

El proceso de evaluación se concibe como una dimensión de gran importancia en el proceso educativo que permite fortalecer el diálogo y la confianza entre los

actores. La misma tendrá un objetivo de recolección sistemática de información que habilite la reflexión y dialogo del evaluador y el evaluado en relación al alcance de los objetivos del proceso.

Se presentarán propuestas vinculadas a la resolución de problemas donde se ponga en juego los conocimientos trabajados en el desarrollo del curso que fortalezcan el uso de herramientas y la generación de posturas resolutivas frente a conflictos que se plantean en el vínculo de conocimientos con las realidades cambiantes.

Se realizarán evaluaciones sistemáticas para reconocer el nivel de apropiación de los estudiantes de los contenidos y permitan la retroalimentación continua para la adquisición de las competencias propuestas.

### COORDINACIÓN

Es fundamental para determinar la forma de trabajo integrada en donde se aconseja la utilización de una serie de estrategias que combinen las de carácter expositivo con las de indagación:

- Expositivas: Basadas en la presentación oral o escrita de los contenidos estructurados de forma clara y coherente, con el objeto de conectarlos con los conocimientos de partida de los alumnos.

Realizar una “lluvia de ideas” al comienzo de cada tema permita estar al tanto de lo que los alumnos conocen acerca de contenidos a desarrollar y permitir estrategias acorde a cada grupo.

- De indagación: Se requiere de parte del alumno la aplicación de técnicas de investigación e indagación de modo de que éste construya su aprendizaje. El objetivo se dirige hacia la adquisición por parte del estudiante de procedimientos y actitudes en el acercamiento a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas, que le permitan desarrollar y aplicar conocimientos y



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

107

competencias para la realización de nuevos aprendizajes, como ser en el análisis de situaciones –problemas visitas a instituciones deportivas, conocer la estructura interna de una e identificar las particularidades distintivas de las empresas acorde a su tamaño y al sector al que pertenecen. Introducir al alumno en el proceso de búsqueda, selección, análisis y presentación de distintas informaciones de forma de tomar contacto con las nuevas tecnologías en el campo de la información, comunicación y en la gestión en general.

Utilización de textos de Técnicos. Permite la utilización y comprensión de vocabulario técnico, el análisis de la información allí contenida.

Al finalizar ambos semestres, el estudiante deberá entregar un trabajo integrado, referente a una planificación en conjunto con la asignatura Planificación Estratégica. Debe ser trabajada desde el primer semestre, y concluir en el segundo.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

NOTA:

Es imprescindible una estrecha coordinación con la asignatura Planificación Estratégica, a fin de que el alumno logre las competencias propuestas por el trabajo integrado, no por eso dejar de lado la coordinación de los otros docentes de la currícula. Es fundamental para lograr: integración sistemática de las distintas asignaturas y generar espacios de reflexión conjunta sobre todos los aspectos del quehacer educativo.

### BIBLIOGRAFÍA

- Bocchetto, R. (2008). Innovación, institucionalidad y desarrollo: experiencias y caminos para su integración. Accedido el 9 de abril, 2015, desde <http://repiica.iica.int/docs/B0695e/B0695e.pdf>
- Chiavenato, I., (2014), Introducción a la Teoría General de la Administración

(8va.ed), México: Mc Graw Hill.

- Estévez, M., Arroyo, M., & González, C. (2006). La Investigación Científica en la Actividad Física: su metodología. La Habana: Deportes.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J.; Konopaske, R. (2007) Organizaciones. Comportamiento, estructuras, procesos. 12. ed. México: McGraw Hill.
- Hermida, J.; Serra, R., Kastika, E.; (1992) Administración y Estrategia 4ta Ed. Bs. As.: Ediciones Macchi.
- Herrera, J. P. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe.
- Hill, C; Jones, G: (2009) Administración Estratégica. 8° ed. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. (2013) Como utilizar el cuadro de mando integral. (EBOOK). Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2007). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., (1999), Administración Una perspectiva global (11 ed), México: Mc Graw Hill.
- Mello, D. F. (2004). Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México: Noriega.
- Meza, A. & Carballada P. (2015). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas.  
[http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VZXFCxuqqp](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VZXFCxuqqp)
- Penengo, M., (edición revisada 2007), Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo. Montevideo: Oficina de Apuntes del CECEA.
- Pini, J. (2011) Teoría y diseño de la organización formal. Oficina de Apuntes del CECEA, Montevideo.
- Porter, M. (1991) La ventaja competitiva de las naciones. España: Ed.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

19/03

Vergara.

- Porter, M. (2009) Ser competitivo. Harvard Business Press. Barcelona: Ed. Duesto.
- Porter, M. (2015) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. ISBN 6077443042, 9786077443049
- Robbins, S., Coulter, M., (2010), Administración (10ª ed), México: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., (2015), Comportamiento Organizacional (15ª ed), México: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1996), Administración (6ta.ed), México: Pearson.

		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		5 y 6	5 y 6		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA		17A	Est Deportes y Tics		
ASIGNATURA		13354 13358	Deportes, recreación y Tics I Deportes, recreación y Tics II		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR		-----			
MODALIDAD APROBACIÓN	DE	Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO		Horas totales: 48 por semestre	Horas semanales: 3		Cantidad de semanas: 16 por semestre
Fecha de Presentación: 16/05/17	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

Sin lugar a dudas el concepto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es sumamente dinámico y cambiante, está conformado por dos significados. En primer lugar el término de tecnologías de la información, el cual se usa para referirse a cualquier forma de hacer cómputo, o sea la preparación que se tiene para satisfacer las necesidades de tecnologías en cómputo y comunicación de gobiernos, seguridad social, escuelas y cualquier tipo de organización.

En el último medio siglo los avances han sido sumamente vertiginosos, llevando las Tics a un lugar de preponderancia estratégica, en todas las áreas donde tiene incidencia el ser humano. El deporte no escapa a esta realidad.

Los avances de las Tics en el deporte van casi que de la mano con la posibilidad de los logros deportivos. En el alto rendimiento se hacen más evidentes la necesidad de la actualización en las Tics, pero no se debe pensar que es exclusivo de la elite deportiva, sino que en la formación, en la base deportiva, las Tics también juegan un papel de gran importancia.

El Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP) ha logrado mantener una actualización constante dentro de las Tics por la misma naturaleza de formación tecnológica que posee. Esto habilita a que los profesionales del deporte que trabajan dentro del CETP tengan la posibilidad de potenciar la actualización en las Tics, por contar con recursos humanos y tecnológicos dentro del mismo sistema educativo.

Es necesario que el Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación conozca y esté actualizado en las posibilidades de las Tics en el deporte (software de entrenamiento, programas de medición biomecánica, etc.), para lograr entender el lenguaje que se desprende de estas así como poder orientar al personas a su



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

185

cargo en las mismas.

## OBJETIVOS

- Adquirir conceptos básicos para el dominio de la informática que permitan abordar el aprendizaje de herramientas específicas así como su aplicación en el Deporte y la Recreación.
- Conocer y comprender formas y perspectivas de utilización tecnológicas en el campo del deporte tanto genéricas como específicas.
- Profundizar sobre los aspectos tecnológicos como herramienta para la Recreación.

## CONTENIDOS

### UNIDAD 1

Conocer y aplicar software, plataformas y técnicas informáticas específicas que propicien la formación científica básica aplicada a la actividad física y el deporte.

### UNIDAD 2

Conocer técnicas de software específicos del deporte que faciliten la comprensión de los factores fisiológicos y biomecánicos así como la evaluación de la condición física.

### UNIDAD 3

Análisis de medios audiovisuales que permitan comprender las técnicas deportivas.

Conocer software y tecnologías que permitan analizar y comprender los fundamentos del deporte así como el control del proceso de entrenamiento.

### UNIDAD 4

Comprender y conocer el uso de la tecnología en el scouting y la estadística deportiva.

## UNIDAD 5

Manejo de videos, audios, iluminación, sonido y ambientación a través de la tecnología informática al servicio de la Recreación.

### PROPUESTA METODOLÓGICA

Exposiciones teórico práctico. Trabajos de investigación. Uso de la computadora como herramienta.

### EVALUACIÓN

Evaluación del proceso acumulado.

Se propone una metodología integrada de evaluación mediante la cual los estudiante a través de objetivos semestrales, planteo de problema, pre proyecto, proyecto y desarrollo que puedan atravesar un proceso vinculado a la resolución de problemas.

### BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Eurydice (2002). Key competentes. A developing concept in general compulsory education. Brussels: European Commission.
- Greenacre, Michael J. (1993). Correspondence Analysis in Practice. London: Academic Press.
- Lebart, L. and J.P. Fenelon (1975). Statistique et Informatique Appliqués. París: Dunod. 3ª Ed.
- Lebart, L., Morineau, A. and K. M. Warwick, (1984). Multivariate Descriptive Statistical Analysis. Wiley.
- Lebart, L.; Morineau, A. and J. P. Fenelon (1985). Tratamiento estadístico de datos. Métodos y programas. Barcelona: Marcombo.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

- Lebart, L., Morineau A. and M. Piron (1995). Statistique exploratoire multidimensionnelle. París: Dunod.
- Lebart, L., Salem, A. and M. Bécue (2000). Análisis Estadístico de Textos. Madrid: Milenio.
- McClelland, D.C. (1976). A guide to job competence assessment. Boston: McBear.

		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		5	5		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA		145	Contabilidades especiales		
ASIGNATURA		15402	Costo y presupuesto I		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR		-----			
MODALIDAD DE APROBACIÓN		Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO		Horas totales: 48	Horas semanales: 3		Cantidad de semanas: 16
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

Las actividades administrativas y contables están presentes en todos los sectores económicos, cualquier empresa ha de dedicar parte de sus recursos a estas funciones, no importando el tamaño de la misma.

El presupuesto y los costos tienen gran importancia en la conducción exitosa de una empresa y el control a ejercer sobre su ejecución.

La metodología de proyecto, se transforma en el eje central de la propuesta del curso, siendo la coordinación y el trabajo en equipo de los docentes del mismo, indispensables e ineludibles, para el logro de los objetivos planteados.

## OBJETIVOS GENERALES

Preparar al alumno a colaborar en el proceso de preparación de presupuestos en la Gestión Deportiva, y hacerle conocer cómo puede colaborar en el trabajo del equipo de presupuestación y ser parte activa en la planificación estratégica de la empresa.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno deberá ser capaz de:

- Conocer las diferencias entre la contabilidad administrativa y la de Costos.
- Conocer los conceptos de gastos y costos.
- Conocer los sistemas de costos más comunes y su aplicación práctica.
- Trabajar con los distintos tipos de inventarios y su forma de valuación.
- Introducirse en el proceso de registración contable sencilla en el área de costos y de la información que este brinda, así como comprender los procedimientos de control.
- Aprender a utilizar las herramientas de costos por procesos y costos por órdenes y su aplicación a casos prácticos.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

107

## CONTENIDOS

### Unidad Temática 1 - Aproximación al concepto de Costos

1.1 La Contabilidad de Costos dentro de la Contabilidad.

1.2 Diferentes conceptos de costos:

Costos en instituciones Deportivas.

Conceptos de Costo y Gasto.

Concepto de Costo Total y Costo Unitario.

Clasificaciones de Costos. En función del negocio. Por su asignación. Según su comportamiento. Según el periodo al que pertenecen. Por el momento en que ocurren. Otros conceptos de costos.

Total: 18 Horas

### Unidad Temática 2 - Sistemas de Costos

2.1 Sistemas de Costos Históricos. Sistemas de Costos Predeterminados. Costos Estimados. Costos standard.

2.2 Costos Históricos.

2.3 Tipos de sistemas de costos históricos: Costos por Procesos Costos por Órdenes

2.4 Diferencias y características.

2.5 Concepto de producción Conjunta aplicado al deporte.

2.6 Conceptos de producto principal, coproducto, subproducto.

2.7 Concepto de Costos por Órdenes de Trabajo.

2.8 Otros tipos de Costos por Órdenes: por Clases y por Operaciones.

Total: 30 Horas

## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

- Las estrategias planificadas al comienzo de la unidad deberán ser flexibles para adaptarse a cada grupo de trabajo a modo de lograr un mayor nivel de

eficiencia.

- Se podrán utilizar diferentes recursos didácticos y a partir de ellas generar un proceso de discusión y análisis de manera de que por medio de la aplicación de distintas técnicas se genere el propio proceso de aprendizaje en el educando.
- Propiciar el trabajo en equipo, con el fin de desarrollar valores tales como respeto a la opinión ajena, solidaridad, saber escuchar, opinar con fundamento, etc.
- Proponer situaciones-problema que deben resolver por medio de diferentes alternativas (trabajo en equipo).

### EVALUACIÓN

La evaluación será continua y formativa, y a su vez diagnóstica, procesual y final.

Se entiende que se deberá ser reflexivo utilizando la autoevaluación tanto para evaluar aprendizajes como para el proceso de enseñanza en su práctica docente.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

### BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Joan Ma. (1992), El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

AMAT, Joan M., (1992), Control presupuestario. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

BLANCO ILLESCAS, Francisco. El Control Integrado de Gestión. Ediciones Limusa S.A., México. 1988

BURSESI, Néstor y CARRATALÁ, Juan M. "Valoración de los activos intangibles en entidades deportivas: Clubes de fútbol", trabajo presentado VIII Congreso del Instituto

Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay, 2003.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

180

COMAS, Javier. Emprendimientos Creación y Gestion. Entrepreneur XXI

CID Fabián, LOUREIRO DA SILVA Mariano, MILANETTI Claudio,  
WARNECKE ARIZA Ricardo, (2013), Análisis de Costos en entidades  
deportivas, Sant Rosa

<http://www.iapuco.org.ar/trabajos/2013-santarosa/15.pdf>

FAGA, Héctor Alberto. (1990), La información contable útil para la dirección  
superior, Editorial Tesis

HANSEN MOWEN, Administración de Costos. Contabilidad y Control. 5ª  
edición. (Disponible en Internet)

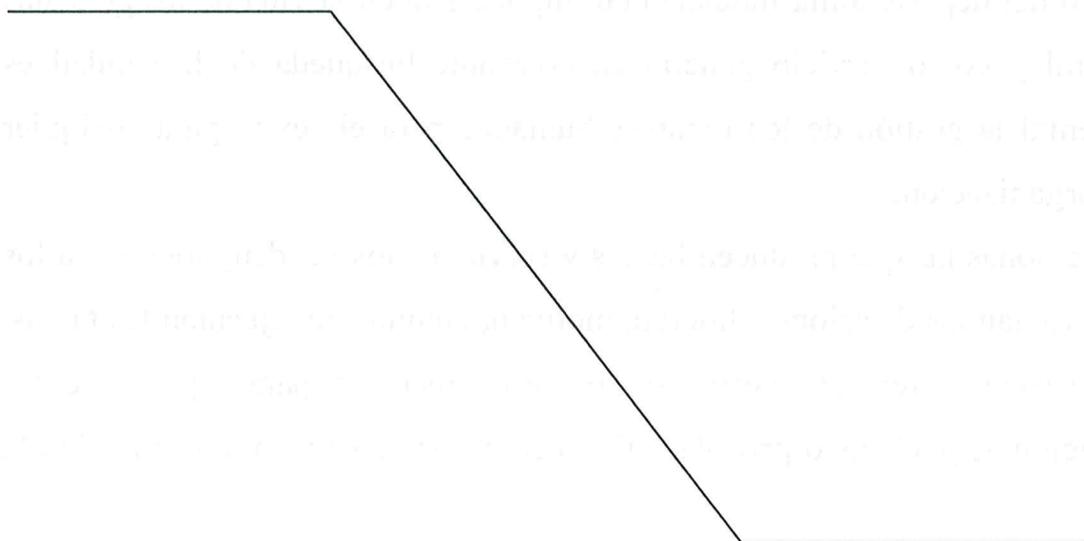
HOGG, Neil. (1994), Decisiones empresariales basadas en modelos financieros.  
Ediciones Folio, S.A. Barcelona.

MOCCIARO, Osvaldo. (1992), Presupuesto integrado. Ediciones Macchi.  
Buenos Aires..

Presupuestos de una empresa. Mc.Graw Hill

PASCALÉ Ricardo, (2012), Decisiones Financieras, Pearson

PEREIRA, Fernando y FACCONÉ, Bruno. "Análisis de las alternativas de  
gestión en los clubes deportivos y sociales, trabajo presentado en la Universidad  
del CEMA, 2008.



		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		5	5		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA		149	Administración aplicada		
ASIGNATURA		17741	Gestión humana en instituciones deportivas y recreativas		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR		-----			
MODALIDAD DE APROBACIÓN		Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO		Horas totales: 64	Horas semanales: 4		Cantidad de semanas: 16
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

El mundo del deporte toma fundamental importancia en la vida de las personas en general y como servicio general en constante búsqueda de la calidad es fundamental la gestión de los recursos humanos para el éxito para cualquier tipo de organización.

Son las personas las que producen bienes y servicios, los venden, atienden a los clientes, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, ejecutan las tareas, las supervisan, gerencian, gestionan los otros recursos para lograr que las organizaciones, públicas o privadas, alcancen el éxito, volviendo estratégico la



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

105

adecuada gestión de las personas que la integran.

### OBJETIVOS GENERALES

Construir una actitud propia, proactiva con los conocimientos técnicos necesarios para generar las competencias de gestión de Recursos Humanos.

Ser proclive a generar nuevas competencias que le permitan posicionarse activa y favorablemente ante los cambios y desafíos constantes y permanentes de la realidad.

Utilizar efectivamente estrategias, métodos y técnicas para maximizar los recursos humanos de un centro deportivo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar e incorporar los conceptos básicos de la ciencia de la Administración de Recursos Humanos vinculando la teoría con la realidad, para planificar y realizar proyectos deportivos tanto en el ámbito profesional, amateur, nacional e internacional

Conocer y manejar las técnicas básicas relativas a los subsistemas de gestión y desarrollo humano de las organizaciones públicas y privadas del deporte en la sociedad.

Comprender los procesos de transformación de la función para utilizar las herramientas de la planificación estratégica de la plantilla y la admisión y orientación de personas en proyectos deportivos.

Realizar una reflexión crítica, participativa, de intercambio de información, experiencias y valoración sobre la gestión de entidades deportivas, programas, eventos y el deporte en la sociedad, para la toma de decisiones y disminución de conflictos.

### CONTENIDOS

UNIDAD 1: La función de Gestión Humana en la Organización.

- Objetivos y Procesos.
- Estructura de los Órganos de Gestión Humana.
- Las Responsabilidades de la línea y del Staff.
- Cambios y transformaciones de la función.
- La importancia de la gestión humana en el área del deporte y recreación.
- Desafíos y nuevos roles. Actitud vs Aptitud. Conocimientos vs Competencias.

#### UNIDAD 2: La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.

- Objetivos y Estrategias Organizacionales.
- Modelos de Planificación de los Recursos Humanos.

#### UNIDAD 3: Diseño de cargos.

- Concepto de Cargo.
- Modelos para el diseño: tradicionales; por competencias.
- Descripción y Análisis de cargos.

#### UNIDAD 4: Admisión y Orientación de Personas.

- Reclutamiento o Atracción.

Concepto. El Mercado Laboral. Formas y Técnicas del Reclutamiento.

Evaluación de Resultados.

- Selección de Personas.

Concepto. Técnicas y procesos de Selección. Evaluación de los Resultados.

Evaluación del desempeño por resultados. La entrevista de evaluación y sus posibilidades de motivación. Análisis y descripción de puestos. Factores de valoración.

- Seguridad y Salud Ocupacional.

Prevención de riesgos laborales y calidad. Fundamentalmente en el área deportiva y de recreación. Integración de la salud laboral en la organización.

- Salarios.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

190

Concepto de niveles salariales y remuneración. Tipos de remuneración. Cálculos. Beneficios. Obligaciones. Concepto general de tributos. Proyección de costos remunerativos futuros y su incidencia en la toma de decisiones.

#### UNIDAD 5: Comportamiento Organizacional.

Concepto: Orientación de Personas. Cultura Organizacional. Comunicación. Tipos de comunicación y sus resultados. Socialización Organizacional. Comportamiento organizacional. Conflicto y Negociación.

#### METODOLOGÍA

Se propone utilizar una variedad de propuestas que permita abarcar los diferentes niveles y conocimientos previos de los estudiantes.

Utilizar herramientas que permitan generar conocimientos a partir de herramientas didácticas - pedagógicas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la dirección y liderazgo. En este sentido se potencia los elementos teóricos como base de gestión de la práctica y la realidad a partir del procedimiento científico de la observación, identificación y análisis de los procesos de dirección y liderazgo.

Generar propuestas a partir de las experiencias y conocimientos de los estudiantes dando lugar a talleres teóricos y prácticos, conceptualizados, contextualizados y abiertos. Diferentes medios con apropiación de herramientas tecnológicas.

Se sugiere la planificación de actividades externas, visitas a diferentes instituciones deportivas y recreativas públicas o privadas, gestionando visitas guiadas y posibles charlas con personas que acrediten experiencia en el área.

#### COORDINACIÓN

Es fundamental para determinar la forma de trabajo integrada en donde se aconseja la utilización de una serie de estrategias que combinen las de carácter

expositivo con las de indagación:

- Expositivas: Basadas en la presentación oral o escrita de los contenidos estructurados de forma clara y coherente, con el objeto de conectarlos con los conocimientos de partida de los alumnos.

Realizar una “lluvia de ideas” al comienzo de cada tema permita estar al tanto de lo que los alumnos conocen acerca de contenidos a desarrollar y permitir estrategias acorde a cada grupo.

- De indagación: Se requiere de parte del alumno la aplicación de técnicas de investigación e indagación de modo de que éste construya su aprendizaje. El objetivo se dirige hacia la adquisición por parte del estudiante de procedimientos y actitudes en el acercamiento a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas, que le permitan desarrollar y aplicar conocimientos y competencias para la realización de nuevos aprendizajes, como ser en el análisis de situaciones –problemas visitas a instituciones deportivas, conocer la estructura interna de una e identificar las particularidades distintivas de las empresas acorde a su tamaño y al sector al que pertenecen. Introducir al alumno en el proceso de búsqueda, selección, análisis y presentación de distintas informaciones de forma de tomar contacto con las nuevas tecnologías en el campo de la información, comunicación y en la gestión en general.

Utilización de textos de Técnicos, lo que permite la utilización y comprensión de vocabulario técnico y el análisis de la información allí contenida.

Al finalizar ambos semestres, el estudiante deberá entregar un trabajo integrado, referente a una planificación en conjunto con la asignatura Planificación Estratégica. Debe ser trabajada desde el primer semestre, y concluir en el segundo.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

12/1

#### NOTA:

Es imprescindible una estrecha coordinación con la asignatura Planificación Estratégica, a fin de que el alumno logre las competencias propuestas por el trabajo integrado, no por eso dejar de lado la coordinación de los otros docentes de la currícula. Es fundamental para lograr: integración sistemática de las distintas asignaturas y generar espacios de reflexión conjunta sobre todos los aspectos del quehacer educativo.

El desarrollo del curso buscara la generación de herramientas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la gestión. En este sentido tendrá una presencia teórica que conjugará la práctica y la realidad a partir de la observación, identificación y análisis de los procesos que se dan en el país y el mundo.

Se sugiere que las propuestas partan de las experiencias y conocimientos de los alumnos:

- talleres teóricos y prácticos;
- talleres conceptualizados y abiertos;
- charlas;
- material audio visual, sonoro;
- actividades extra áulicas que incluyan trabajos domiciliarios coherentes.

#### EVALUACIÓN

El proceso de evaluación se concibe como una dimensión de gran importancia en el proceso educativo que permite fortalecer el diálogo y la confianza entre los actores. La misma tendrá un objetivo de recolección sistemática de información que habilite la reflexión y dialogo del evaluador y el evaluado creando instancias de aprendizajes y generando nuevos conocimientos, que permita la construcción de saberes, en relación al alcance de los objetivos del

proceso.

Presentar propuestas vinculadas a la resolución de problemas que fortalezcan el uso de herramientas y la generación de posturas resolutivas frente a conflictos que se plantean en el vínculo de conocimientos con las realidades cambiantes.

Realizar evaluaciones sistemáticas para reconocer el nivel de apropiación de los estudiantes de los contenidos y permitan la retroalimentación continua para la adquisición de las competencias propuestas.

### BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M., (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias (2da.ed), Buenos Aires: Granica.
- Alles, M., (2014), Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol II – Casos, Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I., (2009), Gestión del talento humano (3ra.ed), Mexico: Mc Graw Hill
- López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J., & Altopiedi, M. (2003). Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo. Madrid: SÍNTESIS,
- Robbins, S., Coulter, M., (1999), Comportamiento Organizacional (8<sup>a</sup> ed), México: Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (1991). Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.
- Tejera, A. (2013). La Gestión como problema. Montevideo, Uruguay.
- Vela Peón, F. (2001). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En M. L. Tarrés, Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social (págs. 63-77). México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

192

- MESTRE SANCHO, Juan - La Gestión Deportiva Municipal, Editorial INDE, Barcelona (ESP), 1999.
- MESTRE SANCHO, Juan y Álvaro - La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones. Editorial INDE (ESP), 2002.
- Acosta Hernández, R. (2005) – Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas- Editorial Paidotribo.
- Giménez, J. (2004). ABC del Gestor Deportivo INDE

		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		5	5		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA	DE	1882	Est Legislación Deportiva		
ASIGNATURA		23966	Legislación deportiva y recreativa I		
ESPACIO COMPONENTE CURRICULAR	o	-----			
MODALIDAD APROBACIÓN	DE	Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO	DEL	Horas totales: 64	Horas semanales: 4		Cantidad de semanas: 16
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

Dado el fortalecimiento que han tenido los cursos de Técnicos Terciarios en Deportes Náuticos y en Recreación, el CETP ha atendido la necesidad de darles continuidad a estudiantes egresados de estas tecnicaturas como así también este Tecnólogo en Gestión Deportiva amplía el abanico de posibilidades de cursarlo a egresados de Udelar en Tecnicatura en Deporte y Licenciados en Educación Física, Recreación y Deporte, carreras avaladas por el MEC del ISEF, IUACJ o título extranjero que hayan hecho la habilitación de reválida, no importa el Plan que hayan cursado si poseen dicha documentación creando el Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación.

Es por ello que se entiende relevante la inclusión de la asignatura Legislación Deportiva y Recreativa I a fin de conocer los derechos y deberes que le asisten a un profesional en el ámbito de la gestión deportiva así como acceder al conocimiento de la normativa vigente tanto en lo nacional como en el ámbito internacional.

## OBJETIVOS Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Desde diversas disciplinas es abordado el tema del deporte y la recreación debiendo el Derecho poner especial énfasis en el lugar que ocupa nuestra especialidad en el estudio del mismo. No obstante debemos estar atentos a los enfoques interdisciplinarios a los efectos de enriquecer la visión del fenómeno en cuestión.

La Legislación en Deporte y Recreación se propone entender la dimensión social de las actividades físicas, deportivas y recreativas considerando la presencia en la estructura social de la práctica deportiva y recreativa, la cultura, la socialización y la mercantilización, así como su correspondencia con la edad,



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

183

el género, el tiempo, el espacio, la organización social y el mercado de trabajo, entre otros.

El objetivo general consiste en intentar ubicar al futuro tecnólogo en gestión deportiva dentro de un contexto social, que resulta cada vez más complejo y especializado, y que requiere un nuevo profesional que optimice los resultados desde las prácticas y desde las herramientas conceptuales, gerenciales y administrativas contemplando los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales. En este sentido la formación de este profesional debe abarcar un amplio espectro de habilidades, y el derecho no escapa a ello.

## CONTENIDOS

### 1. Introducción. Conceptos Generales de Derecho.

#### 1.1. Concepto de Derecho.

#### 1.2. Norma Jurídica.

- Concepto de Norma Jurídica.

- Estructura.

- Caracteres de la Norma Jurídica.

#### 1.3. Ramas del Derecho.

#### 1.4. El Derecho Desde El Punto de Vista Subjetivo.

- Las Situaciones Jurídicas.

- Concepto de Derecho Subjetivo (situación jurídica activa).

- Deber Jurídico (situación jurídica pasiva).

- Clasificación de los derechos subjetivos.

#### 1.5. Sujeto de derechos.

- Concepto de personalidad.

- Clases de personas.

- Personas Físicas: existencia, capacidad, distintos tipos de incapacidades.

- Personas Jurídicas: concepto, elementos y clasificación de personas jurídicas.

#### 1.6. Objeto del Derecho.

- Bienes.

- Acciones humanas, omisiones.

#### 1.7. Orden Jurídico.

- Concepto de orden jurídico.

- Diversas normas que lo integran.

- Principios que rigen al orden jurídico:

- Principio de jerarquía.

- Principio de derogación.

- Principio de competencia.

### 2. Conceptos Introdutorios al Derecho del Deporte.

2.1. Concepto de Derecho del Deporte.

2.2. Evolución Histórica del Derecho del Deporte.

2.3. Disciplinas que integran al Derecho del Deporte.

2.4. Principios del Derecho del Deporte.

2.5. Fuentes del Derecho de Deporte.

2.6. Normativa estatal, de derecho privado, de federaciones Internacionales y de federaciones nacionales.

### 3. Instituciones Deportivas

3.1 Concepto de Institución Deportiva.

3.2. Instituciones Deportivas Nacionales.

3.3. Naturaleza jurídica de entidades deportivas.

3.4. Federaciones deportivas, clubes deportivos.

- Conceptos.

- Modalidades: Sociedades Anónimas Deportivas, Asociaciones Civiles.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

### 3.5. Sociedades Anónimas Deportivas:

- Objeto.

- Capital social, suscripción, integración, análisis y remisión a la Ley de Sociedades Comerciales N° 16.060, acciones, estatuto especial del accionista de las Sociedades Anónimas Deportivas, administración, formas de adoptar la modalidad de Sociedades Anónimas Deportivas, sanciones, Comisión Directiva.

### 4. Estudio en Particular de Instituciones Deportivas Nacionales e Internacionales.

#### 4.1 Instituciones Deportivas Nacionales:

Fundación, organización, integración, estatutos, códigos y reglamentos de las siguientes instituciones deportivas:

- AUF (Asociación Uruguaya de Fútbol )
- FUBB (Federación Uruguaya de Baloncesto)
- COU (Comité Olímpico Uruguayo)

#### 4.2 Instituciones Deportivas Internacionales

Fundación, organización, integración, estatutos, códigos y reglamentos de las siguientes instituciones internacionales:

- FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado)
- FIBA (Federación Internacional de Baloncesto)
- COI (Comité Olímpico Internacional)

Breve mención de otras organizaciones deportivas nacionales e internacionales.

Total 64 horas

### METODOLOGÍA

En virtud de los objetivos del curso se aplicará una metodología abierta basada en la participación solidaria y reflexiva, propendiendo a que los/as alumnos/as puedan desarrollarse en el debate, en la reflexión y en la práctica de

su condición de ciudadanos y de trabajadores y/o empresarios.

### EVALUACIÓN

El docente aplicará los diferentes tipos de evaluación según sea pertinente teniendo en cuenta: la finalidad (diagnóstica, sumativa y formativa).

Podrá emplear recursos didácticos como:

Videos, transparencias, presentación con diapositivas, lecturas de prensa, internet y otros que estime convenientes.

### BIBLIOGRAFÍA

Constitución de la República Oriental del Uruguay.

Eduardo Jimenez de Aréchaga, "Introducción al Derecho.

Enrique Vescovi, "Introducción al Derecho", Ed. IB de F.

Dr. Horacio González Mullin, "Manual Práctico de Derecho del Deporte". Ed. AMF

Américo Plá Rodríguez "Curso de Derecho Laboral", Tomo II, Volumen 2, Ed. IDEA

Héctor Hugo Barbagelata, "Derechos del Deportista", Revista de Derecho Laboral N° 2055

Ricardo Fraga, "Cuadernos de Derecho Deportivo N° 1" Ed AD HOC

Daniel Crespo "Cuadernos de Derecho Deportivo N° 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10", Ed AD HOC

Reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores

Estatuto FIFA

Estatutos de asociaciones y federaciones nacionales.



		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deporte y afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		5 y 6	5 y 6		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA	DE	29A	Est Estado Sociedad y Deporte		
ASIGNATURA		30421 30422	Sociología del deporte y la recreación I Sociología del deporte y la recreación II		
ESPACIO COMPONENTE CURRICULAR	O	-----			
MODALIDAD APROBACIÓN	DE	Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO	DEL	Horas totales: 48 cada semestre	Horas semanales: 3	Cantidad de semanas: 16 cada semestre	
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

### FUNDAMENTACIÓN

La presente asignatura, se encuentra ubicada en el tercer año de la malla curricular del quinto y sexto semestre del curso de Tecnólogo de Gestión en Deporte y Recreación.

La Sociología del Deporte y Recreación, proporciona a los estudiantes competencias científicas que permiten el acercamiento a modelos teóricos para la definición y análisis de situaciones-problemas que se presentan en la sociedad y en particular en el mundo del Deporte y la Recreación.

Contribuye asimismo a que los estudiantes se enfrenten a situaciones que los lleve a desarrollar competencias que movilizan los aportes de saberes propios de la asignatura y de otros saberes, basados en su propia experiencia, conocimientos comunes o del dominio de acción de numerosas disciplinas.

La puesta en acción de la iniciativa, la creatividad, la cooperación, la comunicación, en el deporte y la recreación dependen de condiciones motivadoras para su accionar, por lo tanto, es fundamental apostar a la interdisciplinariedad.

En síntesis, es esencial un requerimiento pedagógico imaginativo para alcanzar el objetivo previsto. Implica por parte de los docentes el desarrollo de procesos de enseñanza que apunten a generar en los estudiantes capacidades de conocer, aprender, investigar, ensayar, equivocarse, preguntar, y reflexionar con el objetivo de construir caminos críticos en la toma de decisiones.

El diseño que se propone, considerará las competencias fundamentales para el desarrollo de modelos teóricos, que cooperen con la creación de pensamiento crítico y creativo de las situaciones en las que se enfrentarán los estudiantes, y por otra parte, relevantes para la orientación de los jóvenes en su proceso de construcción de ciudadanía.

### OBJETIVOS GENERALES

Desde diversas disciplinas es abordado el tema del deporte y la recreación debiendo la sociología poner especial énfasis en el lugar que ocupa nuestra especialidad en el estudio del mismo. No obstante debemos estar atentos a los enfoques interdisciplinarios a efectos de enriquecer la visión del fenómeno en cuestión.

La sociología del deporte y la recreación se propone entender la dimensión social de las actividades físicas, deportivas y recreativas considerando la



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

150

presencia en la estructura social de la práctica deportiva y recreativa; la cultura, la socialización y la mercantilización, así como su correspondencia con la edad, el género, el tiempo, el espacio, la organización social y el mercado de trabajo, entre otros.

El objetivo general consiste en intentar ubicar al futuro tecnólogo en gestión deportiva dentro de un contexto social, que resulta cada vez más complejo y especializado, y que requiere un nuevo profesional que optimice los resultados desde las prácticas y desde las herramientas conceptuales, gerenciales y administrativas contemplando los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales. En este sentido la formación de este profesional debe abarcar un amplio espectro de habilidades, y lo sociocultural no escapa de ello, el deporte y la recreación generan un impacto positivo y significativo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los diversos módulos que integran el programa, fueron ubicados en un orden decreciente, de lo general a lo particular, comenzando por la teoría sociológica fundamental, pasando a los conceptos más específicos aplicados al deporte y la recreación, particularizando su relación con la sociología.

- I. Introducción a los conceptos generales de la teoría sociológica, su metodología y la relación con otras ciencias.
- II. Análisis relacional entre la sociología y el fenómeno deportivo y recreativo.
- III. Estudiar el impacto de la globalización del deporte y la recreación, teniendo en cuenta la importancia que ha tomado en los últimos tiempos este fenómeno.
- IV. Dar a conocer las distintas corrientes sociológicas, que han abordado a través del tiempo el deporte y la recreación como tema primordial en el devenir de los hechos.

V. Abrir el espectro de los gestores deportivos, resaltando el papel que ocupan como difusores de la cultura deportiva y recreativa a nivel regional y sus efectos en nuestro país.

VI. Incursionar y analizar los estudios sobre deporte y recreación en relación a nuestra sociedad y el estado, especialmente enfocado en las franjas etarias socioeconómicas de Uruguay. Políticas públicas y privadas.

Es necesario destacar que el contenido de este programa, no es un proyecto que acabe en sí mismo, sino que está abierto tanto a los aportes teóricos que constantemente están apareciendo en un mundo certeramente variable, como así también a los requerimientos que los futuros gestores deportivos entiendan pertinentes de acuerdo a sus inquietudes y aspiraciones de mejorar sus conocimientos.

## CONTENIDOS PRIMER SEMESTRE

### MÓDULO I (TEORÍA Y CONCEPTUALIZACIÓN)

#### REFERENCIA TEÓRICA SOBRE LA SOCIOLOGÍA COMO CIENCIA.

- La sociología como ciencia (sus conceptos fundamentales, las reglas de su método).
- Relación de la sociología otras ciencias sociales.
- Acercamiento a algunos de sus problemas.

### MÓDULO II (RELACIÓN ENTRE SOCIOLOGÍA Y DEPORTE)

#### SOCIOLOGÍA DEL DEPORTE Y RECREACIÓN

- ¿Qué puede aportar la sociología? Teoría vs. Práctica.
- El ocio y el tiempo libre cómo fenómenos sociológicos. Diferencias entre ocio y tiempo libre.
- Valoración social del cuerpo y su evolución. La actividad física como punto de inicio. Prácticas corporales, ejercicio físico, juego, deporte y socialización.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

191

- El Estado Moderno, la sociedad, la economía y el deporte.
- El deporte y la recreación como fenómenos sociológicos. ¿Se puede hablar de una “sociología del deporte” y una “sociología de la recreación”? Diferencia entre deporte y recreación.
- Valores, legitimación y mecanismos de socialización a través del deporte y la recreación.
- Construcción cultural e identidad en la sociedad: el deporte y la recreación.
- Espacios lúdicos y recreativos. Recreación deportiva y animación sociocultural.

## CONTENIDOS SEGUNDO SEMESTRE

### MÓDULO I (LA GLOBALIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DEPORTE)

#### GLOBALIZACIÓN Y SUS EFECTOS SOBRE EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN.

- Los nuevos desafíos de la globalización. El Estado, la economía, la sociedad y el deporte.
- Globalización: La naturaleza cambiante y evolutiva del deporte y la recreación.
- Influencias sociales y cambios en la concepción del deporte y la recreación: edad, género, estratos socioeconómicos.
- Aspectos sociológicos de las instituciones deportivas: actividad física, educación física, deporte y recreación.
- El impacto económico del deporte y la recreación en Latinoamérica.
- Políticas públicas y privadas deportivas y recreativas en la región.
- Los estudios sobre deporte y recreación en la región.

- El deporte: el dopaje en los deportistas de alta competición vs el juego “limpio”.
- La violencia en el deporte: socialización y control social. Estado, sociedad, clubes, dirigentes, deportistas y “barras bravas”.

## MÓDULO II (EL DEPORTE EN URUGUAY)

### DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN: URUGUAY

- Los procesos históricos que habilitaron el desarrollo y la decadencia de formas de organización vinculadas al deporte en nuestra sociedad durante el siglo XX.
- El impacto del deporte y la recreación en los tiempos que corren.
- Los estudios sobre deporte y recreación en nuestro país: edad, género, socialización y control social.
- El deporte como sistema. Sistema deportivo. Sistema deportivo nacional.
- El deporte y su incidencia en la economía de nuestro país.
- Políticas deportivas y recreativas: desde el Estado y la esfera privada
- Las intendencias y municipios departamentales.
- Las instituciones educativas.
- Los clubes deportivos.
- ¿A quiénes dirigir las políticas deportivas y recreativas?
- Recreación deportiva en las diferentes franjas etarias y socioeconómicas.
- El dopaje: controles vs juego “limpio”.
- Los estudios sobre deporte y recreación en nuestro país.
- La violencia en el deporte: ¿un problema sin solución?

### PROPUESTA METODOLÓGICA Y EVALUACIÓN

Se trata de una propuesta integral en la que se encuentran presentes la teoría y la práctica a través de una metodología de análisis y reflexión permanente sobre la realidad tanto actual como histórica.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

198

Dadas las características teóricas del curso, la evaluación se realizará a través de diversas modalidades, pero siempre aplicando el marco teórico a realidades concretas en función de las temáticas a evaluar.

Se realizarán cuatro instancias de evaluación, que conjuguen el trabajo individual como el grupal, de acuerdo al siguiente detalle:

- Dos Parciales individuales realizados en clase (50% de la calificación total).
- Dos Trabajos realizados y presentados por equipos que no superen el número de tres integrantes, fomentando el debate, la incorporación del conocimiento a través del trabajo grupal, aplicando la teoría a temas previamente asignados, y la presentación frente a un auditorio (40% de la calificación total).
- Evaluación continua por parte del docente a partir de la participación de los estudiantes en las diferentes instancias del curso (10% de la calificación total).

## BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

### PRIMER SEMESTRE

#### UNIDAD I

- Berger y Luckman - La construcción social de la realidad. En:  
<https://es.slideshare.net/jesusrapraygamarra/la-construccion-social-de-la-realidad-29428781>
- Costa Pinto - La Sociología como ciencia (en internet se encuentra la versión en portugués)
- Durkheim, Emile - Las Reglas del Método Sociológico. Los hechos sociales.  
En: [http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45453/mod\\_resource/content/1/LAS\\_REGLAS\\_DEL\\_METODO\\_SOCIOLOGICO\\_-\\_EMILE\\_DURKHEIN\\_-\\_PDF.pdf](http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45453/mod_resource/content/1/LAS_REGLAS_DEL_METODO_SOCIOLOGICO_-_EMILE_DURKHEIN_-_PDF.pdf)
- Durkheim, Emile - Las formas elementales de la vida religiosa. El tiempo y el espacio.  
En: <http://cesycme.co/wp-content/uploads/2015/07/Durkheim-Las-formas-elementales-de-la-vida-religiosa.pdf>
- Marx, Karl - La mercancía En: <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/bas/cs/marx-eng/capital1/1.htm>

- Nisbet, Robert - La Formación del Pensamiento Sociológico, capítulo 1. En:

<https://es.slideshare.net/magodea/nisbet-la-formacin-del-pensamiento-sociologico-capitulo-1>

- Pierre Bourdieu - El oficio del sociólogo.

En: [http://www.op-edu.eu/media/El\\_oficio\\_de\\_sociologo\\_Bourdieu\\_Passeron.pdf](http://www.op-edu.eu/media/El_oficio_de_sociologo_Bourdieu_Passeron.pdf)

- Simpson, George - Sociología y otras Ciencias Sociales. En:

[https://www.academia.edu/10688130/Como\\_se\\_relaciona\\_la\\_sociologia\\_con\\_otras\\_ciencias\\_y\\_cuales\\_son](https://www.academia.edu/10688130/Como_se_relaciona_la_sociologia_con_otras_ciencias_y_cuales_son)

- Weber, Max - Conceptos sociológicos fundamentales. En:

<https://drive.google.com/file/d/0B5DgQx9G3Yu2V3RYTEINWF9xSkE/view>

- Zigmund Bauman - La modernidad líquida. En:

<https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2009/05/modernidad-liquida.pdf>

## PRIMER SEMESTRE

### UNIDAD II

- Cagigal, José - El cuerpo y el deporte en la sociedad moderna. En:

<http://papers.uab.cat/article/view/v20-cagigal>

- Calderón Medina, C. - Las concepciones teóricas sobre tiempo libre, ocio, recreación, actividades recreativas y recreativas. En:

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/anuariodoctoradoeducacion/article/download/3875/3702>

- Camargo, D, Gómez, E, Ovalle, J y Rubiano, R - La cultura física y el deporte. Fenómenos sociales.

En: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-386X2013000400014](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2013000400014)

- Corrales Salguero, A. - El deporte como elemento educativo indispensable en el área de educación física. En: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3233220.pdf>

- De Souza y Marchi - Por una génesis del Campo de la Sociología del deporte: escenarios y perspectivas. En: <http://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/viewFile/11159/28287>

- Fridman, Jorge - Un nuevo marco para repensar la educación física. En: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.118/pr.118.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.118/pr.118.pdf)

- García Ferrando y Lagardera Otero – Sociología del Deporte, Editorial alianza, 2009



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

199

- Hernández Mendo, A. y Morales Sánchez, V. - Una revisión teórica: ocio, tiempo libre y animación sociocultural.

En <http://www.efdeportes.com/efd127/una-revision-teorica-ocio-tiempo-libre-y-animacion-sociocultural.htm>

- Gerlero, Julia - Diferencia entre ocio, tiempo libre y recreación. Lineamientos preliminares para el estudio de la recreación. En:

<http://www.redcreacion.org/documentos/cmeta1/JGerlero.html>

- Gutiérrez Sanmartín, M. - El valor del deporte en la educación integral del ser humano. En: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_10.pdf)

- Iuliano, R y Bilyk, P - Educación física y deporte. Problemas de sociología del deporte. En: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.5232/pr.5232.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5232/pr.5232.pdf)

- Mendoza, W - Aproximación del deporte moderno como fenómeno sociológico: polisemia en la definición del término.

En: <https://es.slideshare.net/jmitac123/el-deporte-fenomeno-sociologico>

- Norbert, Elias - Deporte y Ocio en el proceso de la civilización.

En: <https://tallerdeinvestigacionensayo.files.wordpress.com/2008/04/elias-norbert-deporte-y-ocio-en-el-proceso-de-la-civilizacion.pdf>

- Russo, Pippo - Análisis Sociológico del deporte: En

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/11769/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/11769/Documento_completo.pdf?sequence=1)

- Tavares, Otávio - Los valores olímpicos en el siglo XXI: entre la continuidad y el cambio: En [http://olympicstudies.uab.es/img/spa\\_tavares.pdf](http://olympicstudies.uab.es/img/spa_tavares.pdf)

- Vélez, Beatriz - Sociología del deporte: algunos problemas teóricos y epistemológicos. En: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/4615/4059>

## SEGUNDO SEMESTRE

### UNIDAD I

- Alabarces, Pablo - Deporte y Sociedad en América Latina: un campo reciente, una agenda en construcción. En: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/antropologia/article/view/45565>

- Castillo, Yunion - Violencia en el deporte. En:

<http://www.monografias.com/trabajos104/violenciadeporte/violenciadeporte.shtml>

- Cayuela Maldonado, M - Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación. En: [http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060\\_spa.pdf?sequence=1](http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf?sequence=1)
- Comans Jiménez, D. - El deporte. Un impacto en la sociedad y sus avances en la tecnología. En: <http://www.ilustrados.com/tema/10822/deporte-impacto-sociedad-avances-tecnologia.html>
- Cruz – Boixadós – Valiente – Torregrosa - ¿Se pierde el “fairplay” y la deportividad en el deporte en edad escolar? En: <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/301942/391558>
- Cuadernos de Psicología del Deporte - La evaluación de la violencia y deportividad en el deporte. En: <http://www.redalyc.org/pdf/2270/227038699020.pdf>
- Díaz Suárez, Arturo - El deporte una solución a la multiculturalidad. En: <http://rieoci.org/deloslectores/2998Diaz.pdf>
- Galindo Cáceres, Jesús - Sociología y comunicología del deporte. El caso de los grupos violentos de aficionados al fútbol. En: <http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1504.pdf>
- García Avendaño, A. - Violencia en el deporte. En: <https://www.aporrea.org/actualidad/a78218.html>
- Gomes, C., Osorio, E., Pinto, L., Elizalde, R. (Organizadores) - Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica. En: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-65682010000100034](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682010000100034)
- Gómez, Ángel - La violencia en el deporte. Un análisis desde la psicología social. En: [http://www2.uned.es/472074/papers/Gomez\\_\(2007\).pdf](http://www2.uned.es/472074/papers/Gomez_(2007).pdf)
- Granero, A y Baena, A - El sistema deportivo como reflejo del entorno social. En: [http://www.journalshr.com/papers/Vol%203\\_N%203/V03\\_3\\_6.pdf](http://www.journalshr.com/papers/Vol%203_N%203/V03_3_6.pdf)
- Gutiérrez del Pozo, D. - El instrumento de observación de Fair Play en fútbol como herramienta para evaluar las conductas relacionadas con el juego limpio en jugadores jóvenes de fútbol.  
En: <file:///Users/MARIAJOSE/Downloads/Dialnet-ElInstrumentoDeObservacionDeFairPlayEnFutbolComoHe-2696660.pdf>



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

- Hernández Mendo, A. y Molina Macías, M. - Un análisis cualitativo de la violencia en el deporte.

En: <http://www.efdeportes.com/efd143/un-analisis-cualitativo-de-la-violencia-en-el-deporte.htm>

- Lagardera Otero, F - Sociología de la actividad física y el deporte. La cultura deportiva y sus efectos socializadores. En:

<http://www.kimerius.es/app/download/5788936219/La+cultura+deportiva+y+sus+efectos+socializadores.pdf>

- La violencia en el deporte ¿por qué somos así? En:

<http://educacionfisica30.blogspot.com.uy/2012/02/la-violencia-en-el-deporte-por-que.html>

- Macías Moreno, V - Estereotipos y deporte femenino. La influencia del estereotipo en la práctica deportiva de niñas y adolescencia (Tesis Doctoral). En:

<https://hera.ugr.es/tesisugr/15755368.pdf>

- Machado Gómez, R. y Puig, N. - El deporte entre lo local y lo global: ¿una mirada europea? En: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1378>

- Montero y Barbod - El problema del dopaje desde la sociología del deporte.

Un marco teórico de análisis. En: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=455>

- Moscoso Sánchez y Puig Barata - Nuevos problemas y nuevas respuestas en sociología del deporte. En: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/2059/1/06-06.pdf>

- Olivos, Francisco - América Latina: una aproximación a la sociología del deporte. En: <https://doblevinculo.files.wordpress.com/2010/03/5-america-latina-en-juego.pdf>

- Solanes, Sebastián - Violencia, deporte y responsabilidad. La ética del deporte desde la perspectiva internalista.

En: [https://www.academia.edu/4150961/Violencia\\_deporte\\_y\\_responsabilidad\\_La\\_%C3%A9tica\\_del\\_deporte\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_internalista](https://www.academia.edu/4150961/Violencia_deporte_y_responsabilidad_La_%C3%A9tica_del_deporte_desde_la_perspectiva_internalista)

## SEGUNDO SEMESTRE

### UNIDAD II

- Acuña Gómez, G. y Acuña Delgado, A. - El fútbol como producto natural: revisión y análisis bibliográfico. En: <https://revistas.uam.es/caf/article/view/6944>

- Morales, A. - Fútbol, política y sociedad. En: <http://www.efdeportes.com/efd64/futbol.htm>

- Bordabehere, R. - El asociacionismo deportivo en Uruguay. En:

<http://www.efdeportes.com/efd67/asoc.htm>

- Bordabehere, R. - El deporte uruguayo en clave de “Antón pirulero”. En:

<http://www.efdeportes.com/efd75/uruguay.htm>

- Deporte en el Sistema Educativo uruguayo -

[http://www.odu.edu.uy/subdimensiones.php?id\\_dim=7](http://www.odu.edu.uy/subdimensiones.php?id_dim=7)

- Deporte, Política Públicas y Sociedad -

[https://www.clacso.org/grupos\\_trabajo/detalle\\_gt.php?ficha=645&s=5&idioma=](https://www.clacso.org/grupos_trabajo/detalle_gt.php?ficha=645&s=5&idioma=)

- Dogliotti, P. - Acerca de la “Cultura Física” en la revista Uruguay-Sport: Archivos de la CNEF, Uruguay (1918 – 1926).

En: <http://dx.doi.org/10.1590/2179-325520143630001>

- IMPO - Violencia en el deporte. En: <http://www.impo.com.uy/violenciaeneldeporte/>

- Intendencia de Montevideo - Educación deportiva: <http://www.montevideo.gub.uy/servicios-y-sociedad/educacion/educacion-deportiva>

- La Educación Física en el Uruguay -

<http://www.uruguayeduca.edu.uy/Userfiles/P0001/File/Historia%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20F%C3%80>

- Lavoratti, Alejo - Educación Física, Deporte, Recreación y Políticas Públicas en América Latina.

En: [https://www.academia.edu/20654777/EDUCACI%C3%93N\\_F%C3%80SICA\\_DEPORTE\\_RECREACI%C3%B3N\\_y\\_POL%C3%80DTICAS\\_P%C3%90BLICAS\\_EN\\_AM%C3%80RICA\\_LATINA](https://www.academia.edu/20654777/EDUCACI%C3%93N_F%C3%80SICA_DEPORTE_RECREACI%C3%B3N_y_POL%C3%80DTICAS_P%C3%90BLICAS_EN_AM%C3%80RICA_LATINA)

- Ley 17.951 - <https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/17951>

- Ministerio del Deporte y Juventud - <http://archivo.presidencia.gub.uy/mem2001/info/MDJ2001.htm>

- Núñez Ansuas, J. y Valeta Martínez, L. - Las herramientas lúdico-recreativas como metodología de investigación acción en estudios sobre adolescentes e información inclusiva. En: <http://informatio.eubca.edu.uy/ojs/index.php/Infor/article/view/140>

- Observatorio del Deporte del Uruguay -

<http://int.search.myway.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=sistema+deportivo+uruguayo&n=78394bee&p2=%5EBSB%5Exdm010%5ETTAB02%5Euy&ptb=56C8E8C3-2485-4969-BA60->

[67533DA6B2FB&q=&si=CPbZ4NOgg9ICFUiAkQodCVwNnw&ss=sub&st=tab&trs=wtt&tpr=sbt&ts=1488747550854](http://int.search.myway.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=sistema+deportivo+uruguayo&n=78394bee&p2=%5EBSB%5Exdm010%5ETTAB02%5Euy&ptb=56C8E8C3-2485-4969-BA60-67533DA6B2FB&q=&si=CPbZ4NOgg9ICFUiAkQodCVwNnw&ss=sub&st=tab&trs=wtt&tpr=sbt&ts=1488747550854)



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Reyes Bossio, M. - Política deportiva: Factores reales del sistema deportiva. En:

[http://revistaliberabit.com/es/revistas/RLE\\_12\\_1\\_politica-deportiva-factores-reales-del-sistema-deportivo.pdf](http://revistaliberabit.com/es/revistas/RLE_12_1_politica-deportiva-factores-reales-del-sistema-deportivo.pdf)

Secretaria Nacional del Deporte - <http://www.deporte.gub.uy/institucional/historia.html>

Stefano, Dante - Relación entre deporte y política. El caso uruguayo. En:

<http://www.efdeportes.com/efd26/purug.htm>

Uruguay Sistemas educativos nacionales. - <http://www.oei.es/historico/quipu/uruguay/>

Vargas Martínez, E. - La enseñanza de valores en el deporte a través de la

Educación Física como alternativa a los conflictos socio-deportivos. En:

<http://www.efdeportes.com/efd175/la-ensenanza-de-valores-en-el-deporte.htm>

Villas, Fabián - Recreación en el Uruguay. Historia, trayectos, concepciones y

modelos. En: <https://es.slideshare.net/FabinVilasSerna/recreacin-en-el-uruguay-fabin-vilas>

	PROGRAMA	
	Código en SIPE	Descripción en SIPE
TIPO DE CURSO	028	Tecnólogo
PLAN	2016	2016
SECTOR DE ESTUDIO	740	Deporte y afines
ORIENTACIÓN	25E	Gestión en Deporte y Recreación
MODALIDAD	-----	Presencial
AÑO	-----	-----
TRAYECTO	-----	-----
SEMESTRE	5 y 6	5 y 6
MÓDULO	-----	-----
ÁREA DE ASIGNATURA	85 <sup>a</sup>	Est Planificación Estratégica
ASIGNATURA	31733 31734	Planificación Estratégica I Planificación Estratégica II
CREDITOS EDUCATIVOS	13	
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR	-----	
MODALIDAD DE APROBACIÓN	Exoneración	
DURACIÓN DEL CURSO	Horas totales: 128 cada semestre	Horas semanales: 8 Cantidad de semanas: 16 cada semestre
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16 Res. Nº 2560/17 Acta Nº 121 Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

La planificación estratégica permite interpretar la realidad y su entorno, poder trazar objetivos, desarrollarlos y luego evaluar. Todo esto implica un proceso inteligente donde conocer herramientas y reflexionar es clave para desarrollar procesos sólidos. El sólo hecho de pensar un Plan Estratégico, obliga a analizar las situaciones a efectos de optimizar resultados. Desarrollar la capacidad de poder planificar, implica la posibilidad de atender diversos actores y escenarios que influyen sobre los objetivos planteados. Plantearse preguntas tales ¿Cómo?, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿de qué modo?, van a contribuir a interpretar la realidad y darnos un sentido.

Ya desde hace unos cuantos años, tanto en el deporte como en la recreación, se actúa de manera científica, analizando, experimentando, proyectando, evaluando y sistematizando.

Es importante que el Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación conozca las herramientas de planificación, pueda aplicarlas y transmitir las.

## OBJETIVOS

Conocer la importancia de una programación general.

Conocer y aplicar herramientas de planificación y evaluación.

Disponer de manejo sólido de las situaciones de manera que le permita atender todo el contexto, planificar, desarrollar y evaluar eficazmente.

## CONTENIDOS

Primer semestre:

UNIDAD 1:

Planificación:

Concepto de Planificación- Pasos- Herramientas.

Concepto de Estrategia. Concepto de Táctica. Características.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Concepto de Planificación Estratégica. Diferencia con la Planificación – Elementos – Herramientas.

Concepto de Misión, Visión, Objetivos, Valores. Características. Importancia de su establecimiento para la concreción de un plan.

Metodología de una planificación estratégica. Investigación y recolección de datos

Recursos. Costos.

Factibilidad vs Viabilidad.

## UNIDAD 2:

Concepto de Proyecto. Ciclo de vida de un proyecto. Etapas.

Investigación de mercado. Determinación de variables. Estudio de los resultados.

Segundo semestre

## UNIDAD 3:

Plan Estratégico.

### Entrenamiento Deportivo:

Características específicas cuando el entrenamiento es individual o colectivo.

Planificación de Macro ciclo, Meso ciclo y Micro ciclo.

Evaluación del entrenamiento y los aspectos que lo condicionan.

Análisis del rendimiento.

## UNIDAD 4:

### Recreación:

Análisis del tipo de actividad a planificar, edad, sexo, espacio, reglamentos, etc.

Generación de protocolos de actuación.

Anticipación a las probables situaciones problemáticas.

Evaluación de la planificación.

## UNIDAD 5:

Culminación del Documento de la Propuesta.

### PROPUESTA METODOLÓGICA

Se propone utilizar una variedad de propuestas que permita abarcar los diferentes niveles y conocimientos previos de los estudiantes.

Utilizar herramientas que permitan generar conocimientos a partir de herramientas didácticas-pedagógicas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la dirección y liderazgo. En este sentido se potencia los elementos teóricos como base de gestión de la práctica y la realidad a partir del procedimiento científico de la observación, identificación y análisis de los procesos de dirección y liderazgo.

Generar propuestas a partir de las experiencias y conocimientos de los estudiantes dando lugar a talleres teóricos y prácticos, conceptualizados, contextualizados y abiertos. Diferentes medios con apropiación de herramientas tecnológicas.

Se sugiere la planificación de actividades externas, visitas a diferentes instituciones deportivas y recreativas públicas o privadas, gestionando visitas guiadas y posibles charlas con personas que acrediten experticia en el área.

### EVALUACIÓN

Los medios de evaluación deben tener como prioridad generar instancias de aprendizaje y de reflexión que permitan la construcción de sus saberes y la generación de nuevos conocimientos.

El proceso de evaluación se concibe como una dimensión de gran importancia en el proceso educativo que permite fortalecer el diálogo y la confianza entre los actores. La misma tendrá un objetivo de recolección sistemática de información que habilite la reflexión y dialogo del evaluador y el evaluado en relación al



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

alcance de los objetivos del proceso.

Se presentarán propuestas vinculadas a la resolución de problemas donde se ponga en juego los conocimientos trabajados en el desarrollo del curso que fortalezcan el uso de herramientas y la generación de posturas resolutivas frente a conflictos que se plantean en el vínculo de conocimientos con las realidades cambiantes.

Se realizarán evaluaciones sistemáticas para reconocer el nivel de apropiación de los estudiantes de los contenidos y permitan la retroalimentación continua para la adquisición de las competencias propuestas.

### COORDINACIÓN

Es fundamental para determinar la forma de trabajo integrado en donde se aconseja la utilización de una serie de estrategias que combinen las de carácter expositivo con las de indagación:

- Expositivas: Basadas en la presentación oral o escrita de los contenidos estructurados de forma clara y coherente, con el objeto de conectarlos con los conocimientos de partida de los alumnos.

Realizar una “lluvia de ideas” al comienzo de cada tema permita estar al tanto de lo que los alumnos conocen acerca de contenidos a desarrollar y permitir estrategias acorde a cada grupo.

- De indagación: Se requiere de parte del alumno la aplicación de técnicas de investigación e indagación de modo de que éste construya su aprendizaje. El objetivo se dirige hacia la adquisición por parte del estudiante de procedimientos y actitudes en el acercamiento a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas, que le permitan desarrollar y aplicar conocimientos y competencias para la realización de nuevos aprendizajes, como ser en el análisis de situaciones –problemas visitas a instituciones deportivas, conocer la

estructura interna de una e identificar las particularidades distintivas de las empresas acorde a su tamaño y al sector al que pertenecen. Introducir al alumno en el proceso de búsqueda, selección, análisis y presentación de distintas informaciones de forma de tomar contacto con las nuevas tecnologías en el campo de la información, comunicación y en la gestión en general.

Utilización de textos de Técnicos. Permite la utilización y comprensión de vocabulario técnico, el análisis de la información allí contenida.

Al finalizar ambos semestres, el estudiante deberá entregar un trabajo integrado, referente a una planificación en conjunto con la asignatura Planificación Estratégica. Debe ser trabajada desde el primer semestre, y concluir en el segundo.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

NOTA:

Es imprescindible una estrecha coordinación con la asignatura Planificación Estratégica, a fin de que el alumno logre las competencias propuestas por el trabajo integrado, no por eso dejar de lado la coordinación de los otros docentes de la currícula. Es fundamental para lograr: integración sistemática de las distintas asignaturas y generar espacios de reflexión conjunta sobre todos los aspectos del quehacer educativo.

## ANEXO

### PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

I.- Carátula (ver pautas y diseño en documento aparte)

II.- Prólogo

Pueden incluirse consideraciones especiales, reconocimientos y agradecimientos para personas o empresas que colaboraron en la elaboración del plan.

III.- Índice general



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Debe detallar el número y nombre de cada capítulo y anexo y las páginas que abarca.

Puede incluir también detalles del contenido de los subtítulos de cada capítulo o anexo y las páginas que abarca.

### Capítulo 1.- SUMARIO EJECUTIVO

Resumen de los principales puntos del plan. Extensión máxima: 2 carillas.

Se incluye la descripción breve del producto o servicio, el público objetivo, las necesidades que se piensan atender, la descripción condensada del entorno competitivo y las principales oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, mención de los principales objetivos del plan y de las ventajas diferenciales a ofrecer, una rápida descripción de las principales estrategias planteadas, los recursos materiales y humanos a utilizar, la inversión exigida, las ventas y beneficios previstos, todo lo cual define las razones por las cuales puede triunfar el plan.

(Se ubica al principio del trabajo, pero es lo último que se hace).

### Capítulo 2.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### 2a.- Breve reseña de la organización.

Acá desarrollarán la información que permita interpretar al lector del plan cuál es la evolución histórica de la organización y del producto o servicio con el cual se vaya a trabajar.

Un análisis histórico tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los bienes o servicios, tendencia de los niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios...

El concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años. Si a organización es nueva, se estudia la competencia.

2b.- Estructura organizativa (organigrama).

2c.- Esquema comercial.

Localización. Emplazamiento

Tipos de clientes.

Proveedores. Ventas, canales de distribución, logística, fuerza de ventas.

Recursos humanos: criterios de selección, criterios de remuneración, planes de capacitación. Política de precios.

2d.- Productos: Bienes y servicios.

2e.- Finanzas: Recursos financieros.

### Capítulo 3- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A QUE SE REFIERE EL PROYECTO

3a.- Análisis del macroentorno.

- Situación demográfica.
- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias tecnológicas.

Aparición de nuevos nichos de mercado. Tendencias ecológicas.

Identificación de oportunidades y amenazas.

3b.- Análisis de la competencia.

Estructura competitiva del mercado. Estudio de los principales competidores (observación, entrevistas). Identificación de oportunidades y amenazas.

### Capítulo 4.- ANÁLISIS DEL MERCADO

4a.- Análisis de la demanda



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Tamaño del mercado (ventas actuales, proyección de ventas, utilidad esperada).

Potencial. Política Económica y estrategia.

4b.- Segmentación: Identificación de las oportunidades.

4c.- Investigación específica de mercado: Descripción del perfil del consumidor.

### Capítulo 5.- ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de Planificación estratégica para determinar el atractivo del mercado y medir los recursos con los que cuenta una organización para enfrentar la tarea competitiva.

5a.- Plano interno: Identificación de fortalezas (comunes y distintivas) y debilidades.

5b.- Plano externo: Identificación de oportunidades y amenazas.

### Capítulo 6.- OBJETIVOS Y METAS

Culminada la etapa de análisis de la información y de diagnóstico, comienza la elaboración de una propuesta para competir, mediante la descripción de objetivos generales y específicos y la elaboración de metas a largo, mediano y corto plazo.

6a.- Objetivos: Cuantitativos: Comerciales (previsión de ventas, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación en el mercado).

Financieros: (utilidades sobre inversión).

Cualitativos: Valores intangibles que apunten a solidificar la percepción de la marca: imagen, reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, ventajas competitivas a ofrecer.

6b.- Metas: establecimiento de metas para conquistar los objetivos, concretas,

precisas, con fecha de comienzo y de fin.

## Capítulo 7.- ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

### 7a.- Estrategias.

Plantear los caminos que permitan la adecuación de la oferta a la necesidad del Mercado elegido y al posicionamiento deseado.

### 7b.- Tácticas operativas:

Implementar las estrategias y definir el plan de acción y las decisiones a tomar en producto, precio, distribución y promoción.

### 7c.- Cronograma de actividades y presupuesto.

Se detallan las principales acciones del plan con fecha de comienzo y de final.

Se especifican las responsabilidades y las personas responsables.

Determinar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas, materializada en un presupuesto, según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

## Capítulo 8: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Para que la Dirección General apruebe el plan se deberá saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, y podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos.

- 1.- Plan de inversiones.
- 2.- Fuentes de financiamiento.
- 3.- Proyecciones de costos, ventas y utilidades.
- 4.- Flujo de fondos a 3 años.
- 5.- Evaluación de la inversión. (Van; Tir, etc).



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

## Capítulo 9.- MÉTODOS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA.

### 9a.- Métodos de control

El control es el último requisito exigible a un plan estratégico, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

Se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

### 9.b .- Plan de contingencia.

Formulación de planes alternativos frente a las amenazas y las oportunidades que ofrece el mercado, en un entorno favorable y en un entorno desfavorable.

## Capítulo 10.- ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

Aquí se incluye toda la información complementaria de cada capítulo.

Dicha información no debe incluirse en el cuerpo del proyecto, ya que entorpecería la lectura y comprensión del mismo.

Cada anexo se numerará de acuerdo al capítulo que corresponde. Ejemplo; investigación por medio de encuesta irá en el anexo N° 4 titulado Análisis de mercado (allí se incluirán cuestionarios, resultados con gráficos, etc.

## FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este punto se refiere a los aspectos formales. Se procurará normalizar la presentación y destacar que si bien los contenidos son lo más importante, una correcta presentación forma parte de la comunicación y contribuye al resultado final.

Deberá contener:

- a) Carátula (ver diseño en hoja aparte).

- b) Índice indicando las páginas de cada tema. (Ej.: Cap. 1 págs. 1 – 6).
- c) Cuerpo del proyecto: al terminar un capítulo, empezar el siguiente en la próxima hoja.
- d) Bibliografía: se ubicará al final del trabajo, posterior a los anexos, indicando los libros que hayan utilizado para la confección del proyecto. Se ajustará a las Normas APA.

e) Diseño y formado de cada hoja:

Tamaño de hoja: carta o A4.

Márgenes: 3 cms. de cada lado.

Letra: Times New Roman ó Arial. Tamaño de letra: 12. Texto justificado.

Interlineado a espacio y medio. Titulación en negrita, tamaño 14.

Título de cada nuevo capítulo en negrita, centrado y en tamaño 18.

Línea superior a 2,5 cm. del borde superior. Sobre esa línea se escribirá alineado a la izquierda el nombre del capítulo que se está desarrollando en esa página. Alineado a la derecha el nombre de la Escuela.

Línea inferior a 2,5 cm. del borde inferior. Bajo esa línea y alineado a la derecha irá el nombre del grupo y el número de página.

Notas al pie de página:

Se numerarán correlativamente y se realizarán con tamaño 10.

Nota: Si se incluye material sin citar la fuente, el mismo obrará como un demérito.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Hernández, R. (2005) – Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas- Editorial Paidotribo
- Batthyany, K.; Cabrera, M. (2011) Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Montevideo: UDELAR



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

- Giménez, J. (2004) ABC del Gestor Deportivo INDE
- Hermida, J.; Serra, R., Kastika, E.; (1992) Administración y Estrategia 4ta Ed. Bs. As.: Ediciones Macchi.
- Herrera, J. P. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe.
- Hill, C; Jones, G: (2009) Administración Estratégica. 8° ed. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R; Norton, D. (2007). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Mestre Sancho, Juan y Álvaro (2002) La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones. Editorial INDE
- Mestre Sancho, Juan (1999) La Gestión Deportiva Municipal, Editorial INDE, Barcelona (ESP)
- Rodríguez Zidán, E. (15 de 12 de 2013). Diseño, métodos y técnicas cualitativas. Montevideo.

	PROGRAMA		
	Código en SIPE	Descripción en SIPE	
TIPO DE CURSO	028	Tecnólogo	
PLAN	2016	2016	
SECTOR DE ESTUDIO	740	Deportes y Afines	
ORIENTACIÓN	25E	Gestión en Deporte y Recreación	
MODALIDAD	-----	Presencial	
AÑO	-----	-----	
TRAYECTO	-----	-----	
SEMESTRE	6	6	
MÓDULO	-----	-----	
ÁREA DE ASIGNATURA	149	Administración aplicada	
ASIGNATURA	11251	Dirección y liderazgo	
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR	-----		
MODALIDAD DE APROBACIÓN	Exoneración		
DURACIÓN DEL CURSO	Horas totales: 64	Horas semanales: 4	Cantidad de semanas: 16
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17 Acta Nº 121 Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

El mundo del deporte toma fundamental importancia en la vida de las personas y como servicio general en constante búsqueda de la calidad, es fundamental la gestión de los recursos humanos para el éxito para cualquier tipo de organización.

Las organizaciones logran sus objetivos a través de relaciones jerárquicas o lineales donde se establecen los sistemas de trabajo que tratan diferentes características según la actividad y/o sector, pero son las personas quienes producen bienes y servicios, los venden, atienden a los clientes, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, ejecutan las tareas, las supervisan, gerencian, gestionan los otros recursos para lograr que las organizaciones, públicas o privadas, alcancen el éxito, volviendo estratégico la adecuada gestión de las personas que la integran.

Sin lugar a dudas la gestión de los Recursos Humanos, la Dirección y el Liderazgo son competencias fundamentales para el éxito de cualquier emprendimiento o actividad.

En particular la dirección de una institución deportiva debe conseguir alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo que se asegura un mantenimiento de su sistema interno, y una correcta adaptación al entorno, y un clima organizacional adecuado para actuar en él.

## OBJETIVOS GENERALES

Construir una actitud propia, proactiva con los conocimientos técnicos necesarios para generar las competencias administrativas requeridas.

Ser proclive a generar nuevas competencias que le permitan posicionarse activa y favorablemente ante los cambios y desafíos constantes y permanentes de la realidad.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Reconocer los principios de la gestión, todos los principios que un gestor tiene que manejar para poder estar al frente de la actividad deportiva; como también se busca estar capacitado para utilizar estrategias, métodos, técnicas para llevar adelante la gestión en un centro deportivo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En este sentido se considera importante poner a disposición del tecnólogo en gestión las reflexiones y herramientas provenientes de la producción educativa latinoamericana, habilitando la dimensión educativa en el diseño y desarrollo de actividades deportivas. Deberá enfrentar las tareas de dirección y liderazgo a partir de la utilización de diferentes modelos para su diagnóstico y evaluación dentro de un proceso de gestión de calidad.

Conocer las diferentes tareas y herramientas que le permitan una correcta toma de decisiones y lidere los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos.

Conocer la aplicación del proceso administrativo, así como las competencias inter e intrapersonales que le permita trabajar en equipo, formar y capacitar a los funcionarios, motivándolos y guiándolos, permitiéndoles desarrollar sus potencialidades y complementarse para la obtención de resultados.

Conocer los principios específicos de la gestión en entidades deportivas y la capacidad de utilizar estrategias, métodos, técnicas e instrumentos de investigación en relación con la gestión y el deporte en la sociedad.

Poder identificar y aplicar técnicas concretas para la planificación integral de proyectos deportivos en el ámbito de la gestión y en el deporte en la sociedad.

Generar el ejercicio de la reflexión crítica, participación, intercambio de información, experiencias y valoración sobre la gestión de entidades deportivas, programas, eventos y el deporte en la sociedad, que permita la retroalimentación

y el cambio continuo.

## COMPETENCIAS

- Conocer y manejar las técnicas básicas relativas a los subsistemas de gestión y desarrollo humano de las organizaciones públicas y privadas.
- Identificar e incorporar los conceptos básicos de la ciencia de la Administración de Recursos Humanos vinculando la teoría con la realidad.
- Comprender los procesos de transformación de la función de Recursos Humanos.
- Aprender las herramientas para la planificación estratégica de la plantilla de personal y para la admisión y orientación de personas.
- Conocer la realidad de la organización deportiva, manejo de los problemas que afrontan las organizaciones, estar preparado para planificar y realizar proyectos deportivos.
- Comprender el mapa de la organización vinculada de manera profesional, amateur, nacional e internacional relacionadas con Proyectos Deportivos.

## CONTENIDOS

### UNIDAD 1

1. Dirección y liderazgo: conceptos y evolución.
2. La Gerencia: concepto.
3. Modelos para el diagnóstico y evaluación del liderazgo.
4. Estilos de dirección. Ventajas y Desventajas.
5. Evaluación. Estilos. Beneficios.

### UNIDAD 2

1. El grupo: Características. Clasificación. Diferencias de Grupo y equipo. Sinergia.
2. Introducción al trabajo en equipo. Proceso y Estructura.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

3. Herramientas de trabajo y Evaluación.
4. Concepto, flujo, importancia. Selección para toma de decisiones. Gestión de conflictos, negociación.
5. Orden vs Motivación.
6. Administración de Equipos.

### UNIDAD 3

1. Determinación de objetivos y necesidades. Diferentes formas de ponderación.
2. Formulación de objetivos y diferentes alternativas. Evaluación de los mismos.
3. Recolección de información y toma de decisiones.

### UNIDAD 4

1. Cultura Organizacional. Concepto. Elementos.
2. Comportamiento Organizacional. Concepto. Variables.
3. El cambio. Etapas de gestión del cambio. Importancia.
4. Coaching. Concepto. Herramientas.

### METODOLOGÍA

Se propone utilizar una variedad de propuestas que permita abarcar los diferentes niveles y conocimientos previos de los estudiantes.

Utilizar herramientas que permitan generar conocimientos a partir de herramientas didácticas - pedagógicas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la dirección y liderazgo. En este sentido se potencia los elementos teóricos como base de gestión de la práctica y la realidad a partir del procedimiento científico de la observación, identificación y análisis de los procesos de dirección y liderazgo.

Generar propuestas a partir de las experiencias y conocimientos de los estudiantes dando lugar a talleres teóricos y prácticos, conceptualizados,

contextualizados y abiertos. Diferentes medios con apropiación de herramientas tecnológicas.

Se sugiere la planificación de actividades externas, visitas a diferentes instituciones deportivas y recreativas públicas o privadas, gestionando visitas guiadas y posibles charlas con personas que acrediten experiencia en el área.

### EVALUACIÓN

Los medios de evaluación deben tener como prioridad generar instancias de aprendizaje y de reflexión que permitan la construcción de sus saberes y la generación de nuevos conocimientos.

El proceso de evaluación se concibe como una dimensión de gran importancia en el proceso educativo que permite fortalecer el diálogo y la confianza entre los actores. La misma tendrá un objetivo de recolección sistemática de información que habilite la reflexión y dialogo del evaluador y el evaluado en relación al alcance de los objetivos del proceso.

Se presentarán propuestas vinculadas a la resolución de problemas donde se ponga en juego los conocimientos trabajados en el desarrollo del curso que fortalezcan el uso de herramientas y la generación de posturas resolutivas frente a conflictos que se plantean en el vínculo de conocimientos con las realidades cambiantes.

Se realizarán evaluaciones sistemáticas para reconocer el nivel de apropiación de los estudiantes de los contenidos y permitan la retroalimentación continua para la adquisición de las competencias propuestas.

### COORDINACIÓN

Es fundamental para determinar la forma de trabajo integrada en donde se aconseja la utilización de una serie de estrategias que combinen las de carácter expositivo con las de indagación:



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

210

- Expositivas: Basadas en la presentación oral o escrita de los contenidos estructurados de forma clara y coherente, con el objeto de conectarlos con los conocimientos de partida de los alumnos.

Realizar una “lluvia de ideas” al comienzo de cada tema permita estar al tanto de lo que los alumnos conocen acerca de contenidos a desarrollar y permitir estrategias acorde a cada grupo.

- De indagación: Se requiere de parte del alumno la aplicación de técnicas de investigación e indagación de modo de que éste construya su aprendizaje. El objetivo se dirige hacia la adquisición por parte del estudiante de procedimientos y actitudes en el acercamiento a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas, que le permitan desarrollar y aplicar conocimientos y competencias para la realización de nuevos aprendizajes, como ser en el análisis de situaciones –problemas visitas a instituciones deportivas, conocer la estructura interna de una e identificar las particularidades distintivas de las empresas acorde a su tamaño y al sector al que pertenecen. Introducir al alumno en el proceso de búsqueda, selección, análisis y presentación de distintas informaciones de forma de tomar contacto con las nuevas tecnologías en el campo de la información, comunicación y en la gestión en general.

Utilización de textos de Técnicos. Permite la utilización y comprensión de vocabulario técnico, el análisis de la información allí contenida.

Al finalizar ambos semestres, el estudiante deberá entregar un trabajo integrado, referente a una planificación en conjunto con la asignatura Planificación Estratégica. Debe ser trabajada desde el primer semestre, y concluir en el segundo.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

## NOTA:

Es imprescindible una estrecha coordinación con la asignatura Planificación Estratégica, a fin de que el alumno logre las competencias propuestas por el trabajo integrado, no por eso dejar de lado la coordinación de los otros docentes de la currícula. Es fundamental para lograr: integración sistemática de las distintas asignaturas y generar espacios de reflexión conjunta sobre todos los aspectos del quehacer educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez M. (2001), El equipo directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Acosta Hernández, R. (2005) – Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas- Editorial Paidotribo.
- Alles, M., (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias (2da.ed), Buenos Aires: Granica
- Alles, M., (2014), Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol II – Casos, Buenos Aires: Granica.
- Burn D., Kart I. y Levin L. (2005), Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales. Ediciones CICCUS, Argentina.
- Bennis, W.; Nanus, B. (2008) Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz. 1ª edición. Buenos Aires: Paidós Bolsillo.
- Covey, S. (2009) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1ª edición. España: Bolsillo Paidós.
- Cudicio C. (2006) La PNL: Las claves para una mejor comunicación. 1ª edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

- 211
- De Bono, E. (1991) El pensamiento lateral: manual de creatividad. 1ª edición. España: Paidós Plural.
  - Delnet (2004\_b), UD 03 Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Grupos de Trabajo, Estilos de Dirección y Motivación). CIF – OIT, Turín.
  - Goleman, D.; Cherniss, C. (2005) Inteligencia emocional en el trabajo. 1ª edición. España: Editorial Kairós.
  - Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2005) El Desafío Del Liderazgo: Como Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios. 2ª edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
  - Chiavenato, I., (2009), Gestión del talento humano (3ra.ed), Mexico: Mc Graw Hill
  - López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J., & Altopiedi, M. (2003). Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo. . Madrid: SÍNTESIS.
  - MESTRE SANCHO, Juan - La Gestión Deportiva Municipal, Editorial INDE, Barcelona (ESP), 1999.
  - MESTRE SANCHO, Juan y Álvaro - La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones. Editorial INDE (ESP), 2002.
  - Giménez, J. (2004). ABC del Gestor Deportivo INDE.
  - Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), Trabajo en Equipo y Liderazgo. Módulo y Memoria. CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua.
  - Robbins, S., Coulter, M., (1999), Comportamiento Organizacional (8ª ed), México: Prentice Hall.
  - Schvarstein, L. (1991). Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

- Tejera, A. (2013). La Gestión como problema. Montevideo, Uruguay.
- Vela Peón, F. (2001). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En M. L. Tarrés, Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social (págs. 63-77). México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Verderber R.F. (1999), Comunícate. ITP, México.

		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		6	6		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA		145	Contabilidades especiales		
ASIGNATURA		15405	Costo y presupuesto II		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR		-----			
MODALIDAD DE APROBACIÓN		Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO		Horas totales: 48	Horas semanales: 3	Cantidad de semanas: 16	
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

## FUNDAMENTACIÓN

Las actividades administrativas y contables están presentes en todos los sectores económicos, cualquier empresa ha de dedicar parte de sus recursos a estas funciones, no importando el tamaño de la misma.

El presupuesto y los costos tienen gran importancia en la conducción exitosa de una empresa y el control a ejercer sobre su ejecución.

La metodología de proyecto, se transforma en el eje central de la propuesta del curso, siendo la coordinación y el trabajo en equipo de los docentes del mismo, indispensables e ineludibles, para el logro de los objetivos planteados.

## OBJETIVOS GENERALES

Preparar al alumno a colaborar en el proceso de preparación de presupuestos en la Gestión Deportiva y hacerle conocer cómo puede colaborar en el trabajo del equipo de presupuestación y ser parte activa en la planificación estratégica de la empresa.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno deberá ser capaz de:

- Tener nociones de la aplicación del costeo directo y su utilidad para el proceso de planificación del beneficio.
- Entender y colaborar en la elaboración de diferentes presupuestos, así como utilizar mecanismos de control presupuestal.
- Aprender las nociones básicas de la presupuestación: Presupuestos de Ventas, Presupuestos de compras, Gastos, etc.
- Conocer cómo se controla un presupuesto con la realidad y para que se realiza.

## CONTENIDOS

Unidad Temática 1- Control y valuación de los elementos de costos

1.1 Elementos directos de Costos: Materiales directos, Mano de obra directa (o sueldos y salarios directos) y Gastos indirectos.

1.2 Elementos indirectos de Costos Materiales indirectos: Mano de obra indirecta. Gastos indirectos: Utilización de capacidad productiva. Gastos diversos de producción. Asignación de gastos indirectos.

1.3 Análisis de costo-volumen-utilidad.

1.4 Calculo del punto de equilibrio.

Total: 18 Horas

Unidad Temática 2 - Presupuestos

2.1 Definiciones de Presupuestos.

2.2 Presupuestos en empresa privada.

2.3 Diferentes Presupuestos.

Presupuesto de Ventas.

Presupuesto de inventario: Diferentes stocks en una empresa deportiva.

Presupuestos de gastos: Diferentes tipos de gastos. Costos directos e indirectos.

2.4 Presupuesto de compras en empresa deportiva.

2.5 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias.

2.6 Presupuestos o pronósticos financieros:

Presupuestos de Inversión o Gastos de Capital.

Presupuesto de caja o disponibilidades.

2.7 Control y ajuste presupuestal.

Definición de control presupuestal.

Control Presupuestal: Control en el presupuesto de ventas. Control en el presupuesto de gastos.

Diferentes formas de control en distintos presupuestos.

Total: 30 Horas



## SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

- Las estrategias planificadas al comienzo de la unidad deberán ser flexibles para adaptarse a cada grupo de trabajo a modo de lograr un mayor nivel de eficiencia.
- Se podrán utilizar diferentes recursos didácticos y a partir de ellas generar un proceso de discusión y análisis de manera de que por medio de la aplicación de distintas técnicas se genere el propio proceso de aprendizaje en el educando.
- Propiciar el trabajo en equipo, con el fin de desarrollar valores tales como respeto a la opinión ajena, solidaridad, saber escuchar, opinar con fundamento, etc.
- Proponer situaciones-problema que deben resolver por medio de diferentes alternativas (trabajo en equipo).

## EVALUACIÓN

La evaluación será continua y formativa, y a su vez diagnóstica, procesual y final.

Se entiende que se deberá ser reflexivo utilizando la autoevaluación tanto para evaluar aprendizajes como para el proceso de enseñanza en su práctica docente.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, Joan Ma. (1992), El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

AMAT, Joan M., (1992), Control presupuestario. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

BLANCO ILLESCAS, Francisco. El Control Integrado de Gestión. Ediciones Limusa S.A., México. 1988

BURSESI, Néstor y CARRATALÁ, Juan M. "Valoración de los activos

intangibles en entidades deportivas: Clubes de fútbol”, trabajo presentado VIII Congreso del Instituto

Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay, 2003.

COMAS, Javier. Emprendimientos Creación y Gestion. Entrepeneur XXI

CID Fabián, LOUREIRO DA SILVA Mariano, MILANETTI Claudio, WARNECKE ARIZA Ricardo, (2013), Análisis de Costos en entidades deportivas, Sant Rosa

<http://www.iapuco.org.ar/trabajos/2013-santarosa/15.pdf>

FAGA, Héctor Alberto. (1990), La información contable útil para la dirección superior, Editorial Tesis

HANSEN MOWEN, Administración de Costos. Contabilidad y Control. 5ª edición. (Disponible en Internet)

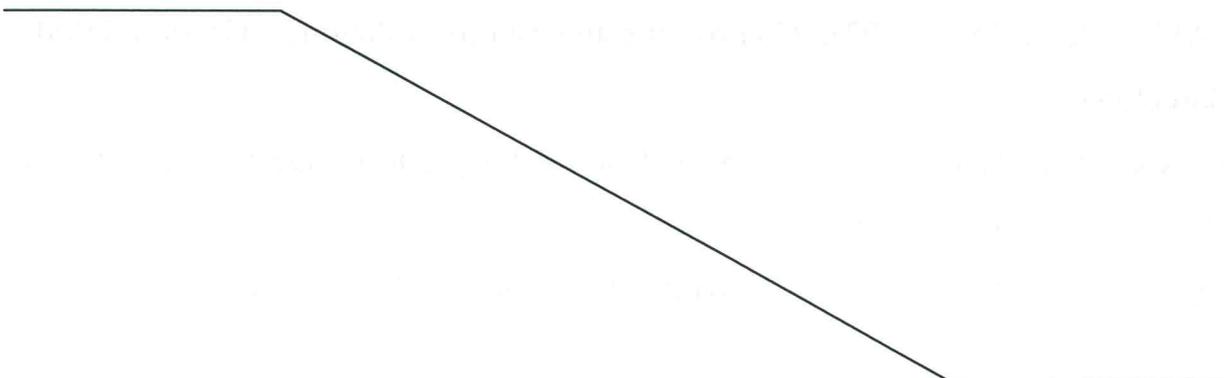
HOGG, Neil. (1994), Decisiones empresariales basadas en modelos financieros. Ediciones Folio, S.A. Barcelona.

MOCCIARO, Osvaldo. (1992), Presupuesto integrado. Ediciones Macchi. Buenos Aires..

Presupuestos de una empresa. Mc.Graw Hill

PASCALE Ricardo, (2012), Decisiones Financieras, Pearson

PEREIRA, Fernando y FACCONI, Bruno. “Análisis de las alternativas de gestión en los clubes deportivos y sociales, trabajo presentado en la Universidad del CEMA, 2008.





Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

215

		PROGRAMA			
		Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO		028	Tecnólogo		
PLAN		2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO		740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN		25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD		-----	Presencial		
AÑO		-----	-----		
TRAYECTO		-----	-----		
SEMESTRE		6	6		
MÓDULO		-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA		149	Administración aplicada		
ASIGNATURA		17742	Gestión de instituciones deportivas y recreativas		
CREDITOS		6			
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR		-----			
MODALIDAD DE APROBACIÓN		Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO		Horas totales: 64	Horas semanales: 4	Cantidad de semanas: 16	
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17	Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

En el marco del desarrollo y fortalecimiento de la Educación Superior Terciaria que viene realizando el Consejo de Educación Técnico Profesional – Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP – UTU) desde el 2005 al presente, el CETP-UTU ha venido transitando por estrategias de reordenamiento de la educación terciaria y el desarrollo de nuevas formaciones.

En este marco de cambios institucionales no es posible dejar de lado la importancia que hoy viven los países entorno al deporte y el gran incremento tanto cualitativo como cuantitativo en la demanda del deporte, la actividad física y la recreación.

La globalización hace posible el acceso a otras culturas y por lo tanto a otros

deportes y eso implica contar con un Gestor de Deporte, idóneo capaz de administrar y gestionar el capital humano y las actividades.

Las instituciones deportivas han encontrado en la organización institucional el camino de la eficiencia y la eficacia de los recursos. De aquí la importancia de que el tecnólogo en gestión deportiva conozca la Organización de las Instituciones Deportivas; los diferentes métodos, y tendencias, cómo llevar adelante una gestión en dependencia de la naturaleza de la institución y las variables internas y externas que la componen.

El perfeccionamiento de las Organizaciones ha ido de la mano con las exigencias de los avances tecnológicos y las demandas de las personas, y en el caso de las instituciones deportivas, de los deportes mismos, por lo cual la figura del Gestor Deportivo es una herramienta más de las Instituciones en la consecución de sus objetivos.

El mundo actual en constante cambio, nos interpela en la necesidad de apuntar a la formación de recursos humanos que posean las herramientas requeridas para enfrentarse a la realidad del sector de forma eficiente y eficaz. En ese marco se pretende que la formación que se imparte en esta área pueda abarcar todas esas dimensiones, permitiendo al egresado de la carrera desempeñar sus funciones de gestión y de comunicación en forma profesional.

Teniendo en cuenta este escenario surge entonces la necesidad de ajustar las propuestas actuales a los criterios establecidos para la formación de nivel terciario. Sumando a lo anterior las exigencias en el ámbito laboral llevan a exigir profesionalidad de la gestión deportiva como eje fundamental en el logro de los objetivos en las áreas de deporte y recreación insertándose de manera eficiente al nuevo contexto del país.

La gestión de cualquier institución requiere conocer una serie de herramientas



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

La gestión de cualquier institución requiere conocer una serie de herramientas que permiten hacer frente a las diferentes acciones cotidianas e imprevistos lógicos que la incertidumbre puede brindar. Es el Gestor quien debe minimizar el riesgo con el fin de obtener los objetivos fijados, para lo cual necesita conocer los principios de la gestión que se debe utilizar para poder llevar a cabo la actividad deportiva en forma exitosa. Debe conocer estrategias, métodos, técnicas que le permitan decidir la mejor alternativa para llevar adelante la gestión que en el Centro le compete. El Gestor deportivo une en sus funciones la de administrador de sus actividades, maestro y líder en las instituciones deportivas, lo que permiten lograr éxitos en diferentes áreas del centro siendo responsable que su capital humano desarrolle sus mayores potencialidades físicas, psicológicas, sociales, comunicacionales, profesionales, etc., dentro de la ética y el respeto de las diferentes sociedades.

El conocimiento de los fines de la organización y la realidad actual, así como su cultura organizacional, le permite planificar y realizar diferentes proyectos de manera profesional, amateur, nacional e internacional relacionadas con proyectos deportivos y recreativos.

### OBJETIVOS GENERALES

- Construir su propia actitud para el empleo (en forma dependiente e independiente) para generar las competencias mínimas requeridas.
- Desarrollar competencias cognitivas, tecnológicas y actitudinales que le permitan tener una actitud proactiva ante los cambios y desafíos constantes y permanentes de la realidad, requeridas en una formación terciaria.
- Conocer herramientas de gestión, que le permita aplicar en el desarrollo profesional y productivo, buscando la mejora continua, alcanzando la eficacia y eficiencia en un mercado tan competitivo y globalizado actual.

- Efectuar gestiones administrativas con calidad de servicio.
- Incorporar y valorar el concepto de cliente interno como elemento fundamental del nivel organizacional.
- Enfrentar la obsolescencia tecnológica y asumir los cambios como un desafío constante y permanente de la realidad.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y comprender las herramientas de gestión para la administración estratégica de las organizaciones con sustento en el éxito de la gestión.
- Conocer los principios de la gestión de entidades deportivas o recreativas que le permita utilizar estrategias, métodos, técnicas e instrumentos de investigación en relación con la gestión y el deporte en la sociedad.
- Identificar y aplicar técnicas concretas para la planificación integral de proyectos deportivos en el ámbito de la gestión y en el deporte y recreación en la sociedad.
- Efectuar una reflexión crítica, participativa, de intercambio de información, experiencias y valoración sobre la gestión, programas, eventos y el deporte en la sociedad que mejoren sus prácticas profesionales.
- Fomentar una filosofía proclive al cambio organizacional, a la mejora continua, que permita su inserción como agente de cambio dentro de las organizaciones.
- Conocer y valorar los fundamentos sicosociales que inciden en el desempeño, tanto individual como grupal, de los diferentes actores del centro.
- Comprender la estructura y funcionamiento del mercado como factor vinculado a la creación y funcionamiento de la gestión institucional.



- Reconocer la relevancia de la estructura organizacional formal e informal, los métodos y procedimientos que inciden en su diseño, para la optimización de la organización.

- Conocer las características del control como instrumento de retroalimentación.

### COMPETENCIAS COGNITIVAS:

Conocimiento de las organizaciones como sistemas sociales.

Conocer y utilizar las relaciones que generan el comportamiento del individuo y de los grupos que componen las organizaciones.

Desarrollar la creatividad que permita generar respuestas innovadoras ante situaciones imprevistas o nuevas oportunidades.

Manejar los diferentes códigos de expresión y comunicación acordes con las nuevas tecnologías de comunicación e informáticas.

Administrar (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) a fin de operar, interactuar e influir sobre el medio donde se desenvuelve.

Desarrollar habilidades para la investigación.

Competencias socio-culturales: Identificar y conocer los valores comunes a la organización y la sociedad en su conjunto que le permita desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

### Competencias actitudinales y aptitudinales:

Capacidad de iniciativa, creatividad, innovación, respeto, empatía, toma de decisiones, responsabilidad, aceptación y adaptación a los cambios, comunicación fluida.

Capacidad de interpretación y expresión.

### COMPETENCIAS

- Generar planes a largo y corto plazo que permitan obtener los objetivos de la institución de los involucrados y los suyos propios, lo que requiere que conozca

los fundamentos de la administración, los de dirección y del área de acción, generando espacios apura el trabajo en equipo que permita el crecimiento individual y grupal.

- Conocer la Instituciones y su composición administrativa y organizacional.
- Poder a partir de ella desarrollar estrategias que permitan la consecución de los objetivos.
- Dominar los conceptos técnicos básicos específicos del deporte y la recreación.

## CONTENIDOS

### UNIDAD 1

- Concepto de Emprendedor.
- Tipos de emprendimientos deportivos y recreativos. Diferencias entre organizaciones/instituciones/empresas (públicas y privadas) y los diferentes tipos: clubes, institutos de enseñanza, ONG.
- Concepto de Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional.

### UNIDAD 2

- Concepto de Gestión. Elementos de una gestión exitosa.
- Concepto de Negocio. Modelos de Negocios, método CANVAS, LEAN STARTUP, Plan de Negocios. Responsabilidad Social. Estrategia competitiva. Concepto de Valor.
- Estudio del mercado. Instrumentos (entrevistas, encuestas, observación)- Información de clientes, competencia, mercado y proveedores. Análisis de datos. Validez y fiabilidad.
- Metodología de la investigación. Tipos de Investigación. Diseños de investigación. Recolección de datos: instrumentos y técnicas.
- Trámites de inicio y de cierre de una institución. Tributos: Concepto y



Clasificación. Instituciones recolectoras.

- Concepto de costos y presupuestos. Concepto de viabilidad. Costos: concepto, tipos y su incidencia. Elementos del análisis de una propuesta. Posibilidad de la puesta en práctica. Rentabilidad esperada. Estudios de viabilidad, capital, fuentes de financiamiento.
- Diferencia entre estrategia y táctica. Toma de decisiones. Formulación de planes estratégicos y tácticos.
- Tendencias y modelos organizativos en el deporte.

### UNIDAD 3

- Conceptos básicos.
- Marketing: Concepto de Marketing. Tipos y modalidades. Elementos del Marketing.
- Marketing de Servicio: Concepto. Diferencia entre Servicios y Servicio al Cliente. Las tendencias en el Sector Servicios. El desarrollo tecnológico. Marketing de Servicios vs. Marketing de Bienes. Calidad en los Servicios. El Cliente como elemento central, comportamiento, información, alternativas de servicios. Cultura en los servicios. Modales y Costumbres. Ética. Niveles de expectativas. Zona de Tolerancia. Influencias culturales sobre las expectativas de servicio. Percepciones del servicio.
- Momentos de la Verdad. Concepto e importancia.
- Diseño y desarrollo de Servicios. Estructura de la Oferta de Servicios. Desafíos en el Diseño de Servicios. Nuevos servicios.
- Comunicación: Concepto. Importancia interna y externa.
- Promoción: Promoción de Ventas. Las Relaciones Públicas. Marketing Directo.
- Demanda y Precio: Conceptos. Desafíos. Estrategias.

- Calidad: concepto. Herramientas. Normas.
- Marketing Deportivo: Concepto. Servicios de Recreación y Servicios Deportivos
- Marketing Digital: Concepto, Herramientas. Beneficios.

## METODOLOGÍA

Se propone utilizar una variedad de propuestas que permita abarcar los diferentes niveles y conocimientos previos de los estudiantes.

Utilizar herramientas que permitan generar conocimientos a partir de herramientas didácticas - pedagógicas para potenciar el análisis y la capacidad propositiva de actividades que tengan que ver con la dirección y liderazgo. En este sentido se potencia los elementos teóricos como base de gestión de la práctica y la realidad a partir del procedimiento científico de la observación, identificación y análisis de los procesos de dirección y liderazgo.

Generar propuestas a partir de las experiencias y conocimientos de los estudiantes dando lugar a talleres teóricos y prácticos, conceptualizados, contextualizados y abiertos.

Se sugiere la planificación de actividades externas, visitas a diferentes instituciones deportivas y recreativas públicas o privadas, gestionando visitas guiadas y posibles charlas con personas que acrediten experiencia en el área.

## EVALUACIÓN

Los medios de evaluación deben tener como prioridad generar instancias de aprendizaje y de reflexión que permitan la construcción de sus saberes y la generación de nuevos conocimientos.

El proceso de evaluación se concibe como una dimensión del proceso educativo que permite fortalecer el diálogo y la confianza entre los actores. La misma tendrá un objetivo de recolección sistemática de información que habilite



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

la reflexión y dialogo del evaluador y el evaluado en relación al alcance de los objetivos del proceso.

Realizar evaluaciones sistemáticas para reconocer el nivel de apropiación de los estudiantes de los contenidos y permitan la retroalimentación continua para la adquisición de las competencias propuestas.

### COORDINACIÓN

Es fundamental para determinar la forma de trabajo integrada en donde se aconseja la utilización de una serie de estrategias que combinen las de carácter expositivo con las de indagación:

- Expositivas: Basadas en la presentación oral o escrita de los contenidos estructurados de forma clara y coherente, con el objeto de conectarlos con los conocimientos de partida de los alumnos.

Realizar una “lluvia de ideas” al comienzo de cada tema permita estar al tanto de lo que los alumnos conocen acerca de contenidos a desarrollar y permitir estrategias acorde a cada grupo.

- De indagación: Se requiere de parte del alumno la aplicación de técnicas de investigación e indagación de modo de que éste construya su aprendizaje. El objetivo se dirige hacia la adquisición por parte del estudiante de procedimientos y actitudes en el acercamiento a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas, que le permitan desarrollar y aplicar conocimientos y competencias para la realización de nuevos aprendizajes, como ser en el análisis de situaciones –problemas visitas a instituciones deportivas, conocer la estructura interna de una e identificar las particularidades distintivas de las empresas acorde a su tamaño y al sector al que pertenecen. Introducir al alumno en el proceso de búsqueda, selección, análisis y presentación de distintas

informaciones de forma de tomar contacto con las nuevas tecnologías en el campo de la información, comunicación y en la gestión en general.

Utilización de textos de Técnicos. Permite la utilización y comprensión de vocabulario técnico, el análisis de la información allí contenida.

Al finalizar ambos semestres, el estudiante deberá entregar un trabajo integrado, referente a una planificación en conjunto con la asignatura Planificación Estratégica. Debe ser trabajada desde el primer semestre, y concluir en el segundo.

Se valorará el trabajo individual y el trabajo en equipo.

NOTA:

Es imprescindible una estrecha coordinación con la asignatura Planificación Estratégica, a fin de que el alumno logre las competencias propuestas por el trabajo integrado, no por eso dejar de lado la coordinación de los otros docentes de la currícula. Es fundamental para lograr: integración sistemática de las distintas asignaturas y generar espacios de reflexión conjunta sobre todos los aspectos del quehacer educativo.

### BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Hernández, R. (2005) – Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas- Editorial Paidotribo
- Batthyany, K.; Cabrera, M. (2011) Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Montevideo: UDELAR
- Giménez, J. (2004) ABC del Gestor Deportivo INDE
- Hermida, J.; Serra, R., Kastika, E.; (1992) Administración y Estrategia 4ta Ed. Bs. As.: Ediciones Macchi.
- Herrera, J. P. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe.



- Hill, C; Jones, G: (2009) Administración Estratégica. 8° ed. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2007). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Koontz, H., Weihrich, H., (1999), Administración Una perspectiva global (11 ed), México: Mc Graw Hill
- Kotler, P., Gary A., (2008), Fundamentos de marketing (8va. Ed), México: Pearson
- Kotler, P., Bloom, P; Hayes, T., (2004), El Marketing de Servicios profesionales (3° Ed.), Barcelona: Planeta
- Mello, D. F. (2004). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Noriega.
- Mestre Sancho, Juan y Álvaro – (2002) La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones. Editorial INDE (ESP)
- Mestre Sancho, Juan – (1999) La Gestión Deportiva Municipal, Editorial INDE, Barcelona (ESP)
- Porter, M. (1991) La ventaja competitiva de las naciones. España: Ed. Vergara.
- Porter, M. (2009) Ser competitivo. Harvard Business Press. Barcelona: Ed. Duesto.
- Porter, M. (2015) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. ISBN 6077443042, 9786077443049
- Robbins, S., Coulter, M., (2010), Administración (10ª ed), México: Pearson
- Rodríguez Zidán, E. (15 de 12 de 2013). Diseño, métodos y técnicas cualitativas. Montevideo.
- Tejera, A. (2013). La Gestión como problema. Montevideo.

	PROGRAMA			
	Código en SIPE	Descripción en SIPE		
TIPO DE CURSO	028	Tecnólogo		
PLAN	2016	2016		
SECTOR DE ESTUDIO	740	Deportes y Afines		
ORIENTACIÓN	25E	Gestión en Deporte y Recreación		
MODALIDAD	-----	Presencial		
AÑO	-----	-----		
TRAYECTO	-----	-----		
SEMESTRE	6	6		
MÓDULO	-----	-----		
ÁREA DE ASIGNATURA	1882	Est Legislación Deportiva		
ASIGNATURA	23967	Legislación deportiva y recreativa II		
ESPACIO o COMPONENTE CURRICULAR	-----			
MODALIDAD APROBACIÓN DE	Exoneración			
DURACIÓN DEL CURSO	Horas totales: 64	Horas semanales: 4	Cantidad de semanas: 16	
Fecha de Presentación: 16/05/2017	Nº Resolución del CETP	Exp. Nº 169/16	Res. Nº 2560/17 Acta Nº 121	Fecha 10/10/17

## FUNDAMENTACIÓN

Dado el fortalecimiento que han tenido los cursos de Técnicos Terciarios en Deportes Náuticos y en Recreación, el CETP ha atendido la necesidad de darles continuidad a estudiantes egresados de estas tecnicaturas como así también este Tecnólogo en Gestión Deportiva amplía el abanico de posibilidades de cursarlo a egresados de Udelar en Tecnicatura en Deporte y Licenciados en Educación Física ,Recreación y Deporte, carreras avaladas por el MEC del ISEF, IUACJ o título extranjero que hayan hecho la habilitación de reválida, no importa el Plan



que hayan cursado si poseen dicha documentación creando el Tecnólogo en Gestión en Deporte y Recreación.

Es por ello que se entiende relevante la inclusión de la asignatura Legislación Deportiva y Recreativa II a fin de conocer los derechos y deberes que le asisten a un profesional en el ámbito de la gestión deportiva así como acceder al conocimiento de la normativa vigente tanto en lo nacional como en el ámbito internacional.

### OBJETIVOS Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Desde diversas disciplinas es abordado el tema del deporte y la recreación debiendo el Derecho poner especial énfasis en el lugar que ocupa nuestra especialidad en el estudio del mismo. No obstante debemos estar atentos a los enfoques interdisciplinarios a los efectos de enriquecer la visión del fenómeno en cuestión.

La Legislación en Deporte y Recreación se propone entender la dimensión social de las actividades físicas, deportivas y recreativas considerando la presencia en la estructura social de la práctica deportiva y recreativa, la cultura, la socialización y la mercantilización, así como su correspondencia con la edad, el género, el tiempo, el espacio, la organización social y el mercado de trabajo, entre otros.

El objetivo general consiste en intentar ubicar al futuro tecnólogo en gestión deportiva dentro de un contexto social, que resulta cada vez más complejo y especializado, y que requiere un nuevo profesional que optimice los resultados desde las prácticas y desde las herramientas conceptuales, gerenciales y administrativas contemplando los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales. En este sentido la formación de este profesional debe abarcar un

amplio espectro de habilidades, y el derecho no escapa a ello.

## CONTENIDOS

### 1. Clasificación – Deporte como Trabajo y Entretenimiento.

1.1. Trabajo y juego.

1.2. Juego y deporte.

1.3. Deporte entretenimiento y deporte espectáculo.

1.4. Deporte amateur y deporte profesional.

1.5. Deporte individual y en equipo.

### 2. Relaciones Jurídicas y Laborales.

2.1. Estatuto jurídico del Deportista.

2.2. Deportista Profesional.

- Concepto.

- Elementos que lo caracterizan.

2.3. Transferencia de deportistas.

2.4. Normas de Federaciones nacionales e internacionales.

2.5. Estatuto y Transferencia de Jugadores, Reglamento Fifa.

### 3. Futbolistas Menores de Edad.

3.1. Relación de los Menores de Edad con los clubes.

3.2. Transferencia internacional de menores.

### 4. Indemnización por formación.

4.1. Concepto.

4.2. Objetivos.

4.3. Hechos generadores del pago de la indemnización por formación.

4.4. Causales que eximen del pago de indemnización por formación.

4.5. Sujetos legitimados al cobro y sujetos obligados al pago.

4.6. Algunos casos prácticos de interés.



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

4.7. Mecanismos de solidaridad.

5. Contratación del deportista.

5.1. Contratos de transferencia de jugadores.

5.2. Normativa nacional e internacional sobre derechos económicos y federativos.

5.3. Contratos de patrocinio, sponsorización, mecenazgo.

5.4. Explotación comercial de la imagen, derecho a la imagen.

5.5. Contratos de televisación y de publicidad.

6. Agentes de Jugadores.

6.1. Concepto de agente.

6.2. Relevancia del agente en el mundo del fútbol.

6.3. Los agentes Fifa y el reglamento sobre agentes de jugadores.

6.4. Agente no Fifa.

6.5. Contratos con agentes.

7. Justicia Deportiva.

7.1. Noción de justicia deportiva.

7.2. Prohibición del artículo 68 de los estatutos de la Fifa.

7.3. Justicia ordinaria nacional – tribunales competentes.

7.4. Justicia deportiva privada nacional – los tribunales de la AUF.

7.5. Justicia deportiva privada internacional – la competencia de la FIFA.

7.6. Órganos jurisdiccionales de la Fifa.

7.7. Justicia deportiva internacional – el tribunal arbitral del deporte.

Total 64 horas

METODOLOGÍA

En virtud de los objetivos del curso se aplicará una metodología abierta basada en la participación solidaria y reflexiva, propendiendo a que los/as

alumnos/as puedan desarrollarse en el debate, en la reflexión y en la práctica de su condición de ciudadanos y de trabajadores y/o empresarios.

### EVALUACIÓN

El docente aplicará los diferentes tipos de evaluación según sea pertinente teniendo en cuenta: la finalidad (diagnóstica, sumativa y formativa).

Podrá emplear recursos didácticos como:

Videos, transparencias, presentación con diapositivas, lecturas de prensa, internet y otros que estime convenientes.

### BIBLIOGRAFÍA

Dr. Horacio González Mullin - Dr. Felipe Vásquez Rivera, "Manual Práctico de Derecho del Deporte". Ed. AMF.

Américo Plá Rodríguez "Curso de Derecho Laboral", Tomo II, Volumen 2, Ed. IDEA.

Héctor Hugo Barbagelata, "Derechos del Deportista", Revista de Derecho Laboral N° 205.

Ricardo Olivera García, "Las Sociedades Anónimas Deportivas en el Derecho Uruguayo, Ed. UM.

Pablo Barbieri, "Representación de Deportistas" Ed. AD HOC.

Ricardo Fraga, "Cuadernos de Derecho Deportivo N° 1" Ed AD HOC.

Daniel Crespo "Cuadernos de Derecho Deportivo N° 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10", Ed AD HOC.

Reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores.

Estatuto FIFA.

Estatutos de Asociaciones y Federaciones nacionales (AUF, FUBB, AUB, FUR).

Estatuto del Jugador de Fútbol Uruguayo de la Mutual Uruguayana de Futbolistas



Consejo de Educación  
Técnico Profesional  
Universidad del Trabajo del Uruguay

Profesionales.

Reglamento del Tribunal Arbitral de Deportes (T.A.S).

Bianchetti, Agricol de "El Contrato Deportivo" in Primer Congreso Internacional del Derecho del Deporte, México, 1968, t. II.

Deveali, Mario L., "Jugadores profesionales y contrato de trabajo", in rev. Derecho del Trabajo, Buenos Aires.

Sánchez Alvarado, A., "Amateurismo y profesionalismo", Primer Congreso Internacional de Derecho del Deporte, t.II.

Trueba Urbina, A., "Amateurs y profesionales", in Primer Congreso Internacional del Derecho del Deporte, t. II.

2) Pase al Departamento de Administración Documental para elevar al Consejo Directivo Central a los efectos de homologar el Plan de Estudio detallado en obrados. Cumplido, vuelva.

Ing. Agr. María Nilsa PÉREZ HERNÁNDEZ  
Directora General

Mtro. Téc. Miguel VENTURIELLO BLANCO  
Consejero

Mtro. Téc. Freddy AMARO BATALLA  
Consejero

Esc. Elena SOLSONA ARRIBILLAGA  
Secretaria General

NC/as