



PROGRAMA DE CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS DE INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

Septiembre de 2015

INDICE

1.	Introducción	3
2.	Objetivo del Programa	5
3.	Características generales del programa.....	8
3.1.	<i>Destinatarios</i>	8
3.2.	<i>Número de participantes</i>	8
3.3.	<i>Duración</i>	8
4.	Metodología del Programa.	10
4.1	<i>Metodología formativa</i>	10
5.	Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.	12
6.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	20
6.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	20
6.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	20
6.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	20
6.4	<i>Compromiso de confidencialidad y derechos de autor</i>	21
7.	Calendario de ejecución.....	22

1. Introducción

Los **objetivos** del *Proyecto* se enmarcan dentro de los objetivos de **Europa 2020**, la nueva estrategia de la UE para “*un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, promoviendo la formación de las personas y facilitando su incorporación al mercado de trabajo dificultada por la situación de crisis económica y financiera en Europa.

Así mismo, las medidas que se adoptan en el presente proyecto están plenamente integradas en la **Estrategia Europea de Empleo**, que pretende *crear más y mejores puestos de trabajo* en toda la UE, impulsando medidas que permitan alcanzar, de aquí a 2020, tres objetivos fundamentales:

- **integrar en el mercado laboral** al 75% de las personas de edades comprendidas entre 20 y 64 años
- mantener la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y lograr que al menos un 40% de las personas de edades comprendidas entre 30 y 34 años completen la educación superior
- reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de **pobreza** y exclusión social

y en el **Pacto europeo para la juventud** que introduce medidas para *el empleo, la integración y la promoción social de los jóvenes*, estableciendo entre las directrices más pertinentes, la promoción de un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida, renovando los esfuerzos para crear itinerarios hacia el empleo para los jóvenes reduciendo el desempleo juvenil.

En este contexto, el **Fondo Social Europeo** (FSE) se convierte en una herramienta básica para alcanzar los objetivos establecidos en el marco anteriormente definido; al mismo tiempo que, el presente proyecto, responde a uno de los considerandos

recogidos en el Reglamento (CE) 1081/2006 de 5 de julio relativo al Fondo Social Europeo, *"el fomento de las acciones transnacionales e interregionales innovadoras constituye una dimensión importante que conviene integrar en el ámbito del FSE"*.

Igualmente, incide en una de las áreas prioritarias de intervención europea para ayudar a las regiones a alcanzar mayor progreso económico y social: la promoción del desarrollo a través del sector privado.

El papel de la cultura en las sociedades desarrolladas ha sufrido un importante cambio en los últimos años, que la sitúa en un lugar distinto al que tradicionalmente ha ocupado. Se ha convertido en un sólido activo estratégico de desarrollo social y en una importante plataforma económica. Los recientes cambios en los hábitos de consumo cultural y el negocio de las industrias culturales, que revelan las distintas estadísticas y estudios, son una clara demostración de que esta tendencia sigue en aumento.

La complejidad de estos cambios en el papel social de la cultura implica que, progresivamente, todos los procesos de producción, distribución, exhibición y difusión de los productos culturales necesitan la aplicación de modelos de financiación y de gestión, novedosos y más eficientes. Y es preciso ajustar dichos modelos a la especificidad de los sectores públicos y privados, así como a los distintos ámbitos de la cultura en que ambos sectores confluyen.

Estas nuevas necesidades y modelos de gestión exigen lógicamente un nuevo tipo de profesional y de empresa, capaces de afrontar el diseño y aplicación de proyectos culturales en el ámbito público y en el privado, actuando con una visión estratégica y global, capaz de combinar las herramientas de gestión propias de la actividad empresarial con un conocimiento adecuado de los distintos sectores culturales y sus especificidades.

Este curso trata de satisfacer la creciente demanda de un tipo de pequeñas empresas culturales con un enfoque altamente creativo. Los emprendedores en el campo cultural deben conocer las herramientas de gestión empresarial adaptadas a los nuevos retos protagonizados por la cultura en nuestro días, tanto en el sector productivo privado de las industrias culturales como en los diferentes campos en los que actúan las entidades no lucrativas, las asociaciones de profesionales de la cultura, las entidades de gestión de derechos y las administraciones públicas.

2. Objetivo del Programa

Para **crear** una empresa y/o **consolidar** una ya existente se precisan, además de determinadas capacidades, muchas horas de trabajo y formación en el terreno empresarial. Todo ello ha de ir acompañado de una fuerte motivación, que resulta vital para conseguir el objetivo y que proviene, en la mayoría de los casos, de una actitud emprendedora y activa.

El **objetivo** fundamental del curso, es proporcionar una visión global de las distintas áreas funcionales de la empresa para poder determinar oportunidades de mercado y desarrollar el Plan de Empresa / Plan de Mejora, siempre con la ayuda de las herramientas de gestión para favorecer su puesta en marcha.

La promoción de un nuevo negocio no es únicamente un proceso intuitivo, inspirado en la mera observación de los cambios del entorno. En él deben mezclarse abundantes dosis de intuición, ilusión y decisión, además de la capacidad técnica, financiera y de gestión suficientes para lo que se va a emprender y/o consolidar, y una cierta dosis de estudio y planificación, con el fin de reducir los posibles niveles de incertidumbre.

Con este programa se facilita la elaboración de un **Proyecto de Empresa / Plan de Mejora** desarrollado y completo, que puede utilizarse por el/la promotor/a no sólo como guía de referencia para la puesta en marcha y/o consolidación de su negocio, sino que puede servirle además como medio de argumentación de su viabilidad ante entidades públicas y financieras.

Como **objetivos específicos** este programa pretende:

- Asesorar de forma individualizada a cada uno de los participantes, tanto a los actuales como a los potenciales emprendedores en industrias culturales, sobre las oportunidades en su respectivo sector de actividad como en el desarrollo de un plan de negocio.
- Manejar los instrumentos empresariales necesarios para diseñar y dirigir proyectos culturales con objetivos estratégicos definidos.
- Desarrollar capacidades de prospectiva que permitan anticipar los cambios de nuestra sociedad, facilitando la comunicación y proyección de los proyectos.
- Comprender los procesos culturales y las tendencias que se desarrollan en el mundo de la cultura a nivel nacional e internacional.
- Fomentar el desarrollo de las nuevas tecnologías en la producción cultural, con especial atención a las creaciones digitales, tanto en los sectores artísticos tradicionales como en los vinculados al aprendizaje y al ocio creativo (cine de animación, publicidad, comunicación, páginas web, video juegos).

- Adquirir habilidades y herramientas para definir objetivos, enfrentarse a desafíos, encontrar soluciones y evaluar proyectos culturales.
- Entender los principios del mercado cultural en la sociedad actual.
- Conocer las bases jurídicas y administrativas en los diferentes campos de actuación.
- Aprender a combinar de forma equilibrada criterios de rentabilidad social y económica respetando la singularidad del hecho cultural, la sostenibilidad, el medio ambiente y la igualdad de oportunidades.
- Lograr la competencia para gestionar proyectos capaces de confluir con otros sectores económicos y generar más recursos.
- Elaboración y **presentación del Business Plan de un proyecto empresarial**, en el que se recojan todas las áreas de actividad empresarial tratadas en los diferentes módulos.

3. Características generales del programa

3.1. Destinatarios

- Empresarios y responsables de **pequeñas empresas culturales y creativas** en los distintos sectores (arte, teatro, música, danza, audiovisual, libro, nuevas tecnologías, diseño,...).
- Emprendedores que cuentan ya con **un proyecto definido** en cualquier ámbito de la cultura.

3.2. Número de participantes

- Un número mínimo de entre **20 y 25 personas**, seleccionadas de acuerdo con su adecuación a los objetivos y características del curso, teniendo en consideración sus posibilidades de mejora, el interés y la capacidad de compromiso con las exigencias del programa y el debido aprovechamiento del mismo.

3.3. Duración

- 5 semanas consecutivas con la siguiente distribución de contenidos:

a. Sesiones de formación conjunta:

En estas sesiones conjuntas se impartirán los contenidos generales del programa, con el fin de proporcionar los conocimientos, herramientas y habilidades esenciales en cada una de las áreas de conocimiento y

promover las sinergias e intercambios de experiencia entre los participantes en el mismo.

b. Acciones de acompañamiento y seguimiento individualizado

Con la consigna de la mayor flexibilidad y adaptación a cada uno de los alumnos participantes, se desarrollan actuaciones de seguimiento individualizado en los que se orienta a cada uno en función de su perfil profesional y de la actividad de cada empresa, en el proceso de aplicación e implementación de los contenidos generales abordados a las sesiones conjuntas de formación.

4. Metodología del Programa.

4.1 Metodología formativa

Los programas serán impartidos por personas con amplia experiencia profesional y docente, siendo todos ellos consultores homologados por la Fundación INCYDE como formadores.

La mejora de competencias de los participantes se trabaja mediante dos vías complementarias:

- **Formación genérica** que se imparte en sesiones de asistencia conjunta y
- **Formación específica y a “la medida”** durante la consultoría semanal mantenida con cada participante en su propio domicilio o sede social, o en la sede de la Cámara.

Tanto los contenidos teóricos como los prácticos de la formación conjunta se adaptarán a la formación previa y a los conocimientos de los participantes, de manera flexible y fomentando la participación, el debate y la búsqueda conjunta de soluciones y el desarrollo de casos prácticos. El planteamiento de experiencias e iniciativas en los distintos ámbitos de las empresas participantes permitirán examinar y discutir diferentes alternativas, analizando proyectos de éxito y las posibles causas de otros que han fracasado o no han alcanzado sus principales objetivos.

El trabajo en las tutorías individuales abordará el entorno en el que se enmarca el proyecto empresarial y las características específicas del mismo, abriendo vías de desarrollo y consolidación de la actividad realizada por el empresario, gestor profesional o emprendedor.

En las tutorías se aplicarán a cada caso individual los contenidos de los distintos módulos, enlazándolos con las herramientas y técnicas que los participantes deberán aplicar a sus respectivas situaciones y proyectos.

Durante las cinco semanas de formación, en las sesiones conjuntas en el aula, se desarrollarán los distintos módulos formativos que integran el curso:

- El papel de la cultura en la nueva sociedad. Proyecto de empresa y Plan de Negocio.
- La administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.
- Marketing y comercialización. Los públicos de la cultura y las artes.
- Prevención de Riesgos Laborales, Calidad-Medioambiente e Igualdad de Oportunidades (módulo on line).
- Gestión financiera y económica.
- Nuevas tecnologías de la información y herramientas informáticas.

El planteamiento de experiencias e iniciativas en los distintos ámbitos de las empresas culturales permitirán examinar y discutir diferentes alternativas, analizando proyectos de éxito y las posibles causas de otros que han fracasado o no han alcanzado sus principales objetivos.

5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.

Semana 1:

INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Aportación de metodologías para el análisis del entorno del proyecto propuesto en función de los siguientes factores:
 - a.** políticos,
 - b.** administrativos,
 - c.** sociales,
 - d.** tecnológicos,
 - e.** operativos,
 - f.** ambientales y climáticos,
 - g.** jurídicos,
 - h.** recursos humanos disponibles,
 - i.** y cualesquiera otros relevantes.
- Aportación de metodologías para el análisis interno de la empresa, en función de las capacidades de los empresarios, profesionales y emprendedores que les puedan llevar a una posición competitiva:
 - a.** capacidades personales,
 - b.** formación previa,
 - c.** habilidades complementarias,
 - d.** conocimientos,

- e.** actitudes hacia el aprendizaje y la innovación,
- f.** posibilidades financieras, etc.
- Diagnóstico DAFO de la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades intrínsecas de la empresa o proyecto, y en cuanto a amenazas y oportunidades procedentes del entorno y del mercado.
- Aportación de metodologías para la elaboración de planes de mejora de la producción y la competitividad, en los mercados de la producción y comercialización del proyecto.
- Aportación de metodología para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias a la producción y comercialización.

EL PAPEL DE LA CULTURA EN LA NUEVA SOCIEDAD. PROYECTO DE EMPRESA Y PLAN DE NEGOCIO.

- El Contexto Cultural: Procesos y Tendencias. El Papel De La Cultura En El Desarrollo Económico.
- Las Industrias y Las Políticas Culturales.
 - Qué es la industria cultural y creativa.
 - La cadena de valor en la industria cultural y creativa.
 - Tipología de las organizaciones culturales privadas.
 - Definición del mercado y del cliente.
 - Las políticas culturales y sus modelos.
 - Diferencias entre la gestión de productos y servicios culturales y otros bienes y servicios.
 - Crisis y oportunidades.

- El Emprendedor Cultural: Capacidades y Competencias.
- Orientación Estratégica.
 - Identificación de oportunidades de negocio.
 - Recursos empresariales.
 - Análisis de la competencia – benchmarking.
 - Definición de la empresa: La misión.
- Proyecto De Empresa.
 - Fases del proceso estratégico.
 - Contenido.
 - Misión. Análisis DAFO.
 - Visión. Objetivos.
 - Política de personal.
 - Procesos y eficiencia.
 - Resumen de expectativas.
 - Cultura organizativa.
- El Plan De Negocio.
 - Qué es el Plan de negocio.
 - Para quién es el Plan de negocio.
 - Aplicaciones y apartados.

Semana 2

LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CULTURAL. ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES.

- Tipología De La Empresa De Las Industrias Culturales.
- Estructura Organizativa.
- La Gestión De Los Recursos Humanos. Principios De La Dirección De Personas: Liderazgo y Motivación.
- Derechos De Propiedad Intelectual.
 - Evolución del derecho de autor. Nuevos entornos.
 - Las entidades de gestión de los derechos de autor.
 - Creative commons y copyleft.
- Legislación General Y Específica Aplicable A Las Empresas Culturales.
- Tributación y Seguridad Social.
- Modelos De Contratos.

Semana 3

MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN. LOS PÚBLICOS DE LA CULTURA Y LAS ARTES.

- El Marketing En Las Empresas Culturales y Creativas.
 - Los hábitos de consumo cultural de la población.
- Métodos De Investigación Sobre El Posicionamiento De Un Producto o Servicio En El Mercado Cultural.

- Segmentación de los públicos potenciales y análisis de su comportamiento ante los distintos productos ofertados.
- Estrategias De Marketing y Comunicación Para Afianzar Los Productos y Servicios Culturales.
 - La construcción de la marca. imagen e identidad.
 - Marketing y fidelización de clientes.
 - Marketing online.
- La Comunicación y Los Medios.
- Mecanismos De Exhibición y Difusión De Los Diferentes Productos Culturales.
 - Los distintos tipos de comercialización. Estrategias de distribución.
 - Funcionamiento de los canales específicos de cada sector cultural.
 - Eventos, ferias y festivales.
- La Captación De Recursos, Rsc, Mecenazgo y Patrocinio.
- El Plan De Marketing.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC). HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.

- Tecnologías De La Información Y La Comunicación.
 - Tipos de TIC.
 - Las TIC en la empresa.
 - Problemas de las TIC.
- Hardware Y Software.
 - El ordenador personal

- Sistemas operativos.
- Software básico.
- Internet.
 - Breve historia de Internet.
 - Aplicaciones de Internet.
 - Componentes para tener conexión a Internet.
 - Contratación.
 - Navegadores, portales y buscadores.
- Diseño Web.
 - Dominio y alojamiento.
 - Crear un sitio web.
 - Lenguajes de programación.
 - Sistemas de gestión de contenidos o CMS.
 - Blogs.
 - RSS.
 - Streaming.
 - Transferencia de ficheros.
- Técnicas De Marketing Online.

Semana 4

GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.

- Estructura Financiera Básica De La Empresa Cultural.
- Gestión Contable: Análisis, Cuentas Y Balances.
 - Análisis de balances.
 - Cuentas anuales y análisis de estados financieros.
 - Presentación de presupuestos.
- Gestión y Dirección Financiera.

- Fuentes y Mecanismos De Financiación Empresarial (Públicos Y Privados).

Semana 5

ÁREA DIRECCIÓN DE PROYECTOS FINAL. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Revisión final de los planes realizados de mejora de la producción y la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización correspondiente.
- Revisión final del plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias.

Igualdad de Oportunidades

- Conceptos Básicos Sobre La Igualdad De Oportunidades Entre Hombres Y Mujeres.
- ¿Participamos Por Igual Mujeres y Hombres En El Mercado Laboral?
- La Gestión De Recursos Humanos Desde Una Perspectiva De Género.
- Principales Aspectos De La Ley Orgánica 3/2007, De 22 De Marzo, Para La Igualdad Efectiva De Mujeres y Hombres.
- El Plan De Igualdad En Las Empresas: Una Herramienta Estratégica.
- Emprendizaje y Poder Empresarial.

AREA DE CALIDAD, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y MEDIO AMBIENTE

- Normativa aplicable de seguridad. Adaptaciones y señalizaciones necesarias.
- Seguridad alimentaria.
- Normativa específica de Prevención de Riesgos Laborales
- Normativa específica de Gestión Medioambiental
- Calidad de productos.
- Calidad de operaciones y procesos.
- Calidad de imagen.
- Calidad y profesionalidad en los recursos humanos.
- Evaluación y programación de necesidades formativas en seguridad, calidad, medio ambiente y gestión de la sostenibilidad.
- Accesibilidad universal.
- Marcas de calidad de productos como herramienta de marketing.
- Marcas asociadas y clubs de calidad.
- Recomendaciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales, calidad y gestión medioambiental aplicadas a cada tipo de empresa.

Este último contenido se impartirá de forma transversal, preferentemente, por los consultores de innovación y jurídico fiscal.

6. Coherencia con las políticas comunitarias

6.1 Crecimiento y empleo

Una de las directrices estratégicas comunitarias es “más empleos y de mejor calidad” y una de las vías sugeridas para conseguirlo es a través de la inversión en capital humano. El *Proyecto* promoverá la movilidad de las personas a partir de la mejora y adaptación de la formación para poder trabajar en diferentes escenarios. A su vez, contribuye a alcanzar los propósitos de las directrices integradas nº 17, 18 y 23 para el crecimiento y el empleo.

6.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible

En consonancia con la Estrategia de Lisboa que apuesta por el crecimiento sostenible, en el marco del *Proyecto*; se ha querido contribuir a la sensibilización medioambiental, por lo que se promoverán conductas respetuosas con el medio ambiente en cada una de las acciones a desarrollar en el marco del proyecto.

6.3 Igualdad de Oportunidades

La igualdad de oportunidades ha sido uno de los pilares básicos de la Estrategia Europea de Empleo; con el fin de contribuir a alcanzar el objetivo de la estrategia de Lisboa de incrementar la tasa de empleo femenina y a favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Las actuaciones del *Proyecto* serán

coherentes con este principio aplicando aquellas medidas de acción positiva que sean pertinentes en las distintas fases del proyecto.

6.4 Compromiso de confidencialidad y derechos de autor

Tal y como exige todo trabajo donde se manejan bases de datos de personas u organizaciones, la Fundación INCYDE se compromete a observar confidencialidad sobre los hechos, informaciones, conocimientos, documentos y otros elementos que le hayan sido facilitados por las entidades y personas que participen en las actuaciones objeto del mismo.

En este sentido, se mantendrá estricta confidencialidad sobre los datos que pueda conocer como consecuencia de las tareas previstas, utilizándolos única y exclusivamente para el desarrollo del proyecto concreto y específico adjudicado, no pudiendo aplicarlos ni utilizarlos con fin distinto, ni comunicarlos en forma y momento algunos a otras personas, ya sean físicas o jurídicas, ni aun después de finalizada la relación contractual entre ambas partes.

En lo relativo a los datos personales, todo el trabajo se realizará ateniéndose a las especificaciones contenidas en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Además, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 3 y 4 del Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, las medidas de seguridad exigibles serán las del nivel básico, siendo su implementación responsabilidad de la Fundación INCYDE.

7. Calendario de ejecución

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	MAÑANA		Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos/Área El papel de la cultura en la nueva sociedad. Plan de empresa	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos/Área El papel de la cultura en la nueva sociedad. Plan de empresa	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos/Área El papel de la cultura en la nueva sociedad. Plan de empresa	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos/Área El papel de la cultura en la nueva sociedad. Plan de empresa
	TARDE	Sesión de presentación CLASE de 18:30 a 21:30 H			Área El papel de la cultura en la nueva sociedad. Plan de empresa CLASE de 18:30 a 21:30 H	
SEMANA 2	MAÑANA		Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.
	TARDE	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales. CLASE de 18:30 a 21:30 H	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales.	Area de administración de la empresa cultural. Aspectos jurídicos y fiscales. CLASE de 18:30 a 21:30 H	
SEMANA 3	MAÑANA		Area de Marketing y Comercialización. Los públicos de la cultura y las Artes	Area de Marketing y Comercialización. Los públicos de la cultura y las Artes	Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas	Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas
	TARDE	Area de Marketing y Comercialización. Los públicos de la cultura y las Artes CLASE de 18:30 a 21:30 H	Area de Marketing y Comercialización. Los públicos de la cultura y las Artes	Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas	Area de Marketing y Comercialización. Los públicos de la cultura y las Artes CLASE de 18:30 a 21:30 H	
CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE/PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES ON LINE						
SEMANA 4	MAÑANA		Area de Gestión Económica y Financiera	Area de Gestión Económica y Financiera	Area de Gestión Económica y Financiera	Area de Gestión Económica y Financiera
	TARDE	Area de Gestión Económica y Financiera CLASE de 18:30 a 21:30 H	Area de Gestión Económica y Financiera	Area de Gestión Económica y Financiera	Area de Gestión Económica y Financiera CLASE de 18:30 a 21:30 H	
SEMANA 5	MAÑANA		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	Area de Igualdad de Oportunidades CLASE de 18:30 a 21:30 H	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	CLASE de 18:30 a 21:30 H. Presentación final	