



PROGRAMA DE CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS DE TURISMO RURAL

Abril de 2013

Fundación Instituto Cameral
para la Creación y Desarrollo
de la Empresa (INCYDE)

Ribera del Loira 12, 3ª planta
28042 Madrid
CIF.: G-82639352

Tlf.: 91 590 69 60
Fax: 91 590 69 69
incyde@cscamaras.es

INDICE

1. Introducción.....	3
2. Objetivo del Programa.....	5
3. Características generales del programa.....	7
3.1 Destinatarios.....	7
3.2 Número de participantes.....	7
3.3 Duración.....	7
4. Metodología del Programa.....	9
4.1 Metodología formativa.....	9
5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.....	10
6. Coherencia con las políticas comunitarias.....	20
6.1 Crecimiento y empleo.....	20
6.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible.....	20
6.3 Igualdad de Oportunidades.....	20
6.4 Compromiso de confidencialidad y derechos de autor.....	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.

2. **Objetivo del Programa**

En un **contexto económico crítico** como es el actual, es fundamental aprovechar los **recursos endógenos** de los territorios para generar actividad económica con un enfoque de **sostenibilidad** como garante del desarrollo económico. Además, la competitividad y el crecimiento de las regiones pasa por que sus empresas adquieran esas mismas facultades –**competitividad** y **crecimiento**–, generando más empleos, ofertando más productos, expandiendo sus mercados,...

Este programa tiene en cuenta estas premisas y tiene como finalidad contribuir a desarrollar el **turismo rural**. Éste provocará sinergias y permitirá realizar actividades representativas de la zona, como visitas de interés cultural, gastronómicas, enológicas y cinegéticas. Para ello se ayudará tanto a la **mejora** de nuevas iniciativas empresariales como a la **consolidación** de actividades empresariales ya existentes en este ámbito.

De forma más específica, se lograrán los siguientes **objetivos**:

- **Formar** a los participantes en técnicas específicas de **gestión** de la producción en empresas del ámbito del turismo, orientados a una mayor eficacia y rentabilidad de su producción.
- **Asesorar** de forma individual a cada uno de los participantes, con el fin de que pueda contar con un **diagnóstico** afinado de la situación actual de su empresa en sus diversas áreas o departamentos.
- **Asesorar** de forma individual a cada uno de los participantes, con el fin de que pueda contar con un **plan** realista de **mejora** de las potencialidades y de la competitividad de su empresa en relación al mercado turístico actual.

- **Asesorar** a potenciales o actuales **emprendedores** en el mercado del turismo rural con el fin de que puedan desarrollar su plan de negocio.
- **Proporcionar información** sobre posibles **incentivos**, ayudas y subvenciones que apliquen a su territorio y a la rama específica de la actividad del turismo rural.
- **Asesorar** a los participantes en aspectos de asociacionismo y **cooperación** competitiva en gestión de empresas de turismo rural.
- **Proporcionar** a los participantes **herramientas** para la **mejora** de la producción, promoción y comercialización en el entorno específico del mercado actual del turismo rural y sus perspectivas de evolución previsibles.
- **Proporcionar** a los participantes **perfiles** de demanda de **consumidores** de turismo rural en función del mercado actual y de sus tendencias.
- **Proporcionar** a los participantes **información** sobre **innovaciones** en investigación de mercados, estrategias de marketing, promoción, comunicación y comercialización del turismo rural.
- **Proporcionar** a los participantes elementos de **innovación** y **competitividad** en el mercado del turismo rural basados en referencias reales del mercado español, europeo y del resto del mundo.
- **Proporcionar** elementos de **creatividad** e innovación de cara al fomento del emprendimiento y a la mejora de las estructuras empresariales actuales en el mercado del turismo rural.
- **Proporcionar** a los participantes estrategias de **marketing asociado** entre **empresas**.
- **Proporcionar** a los participantes estrategias de **marketing asociado** a **redes** comerciales externas en España y en los mercados internacionales.

- **Proporcionar** a los participantes estrategias de **marketing asociado** en colaboración con los **entes públicos**.

3. Características generales del programa

3.1 Destinatarios

- Empresarios y emprendedores en **turismo rural**, turismo interior, **cinagético** y **agroturismo**.
- Empresarios y responsables de la gestión de pequeñas empresas de **producción de vino** con interés en recibir visitas y eventos turísticos.
- **Empresarios** y responsables de la **gestión** de empresas de turismo rural.
- **Emprendedores** en dichas actividades que cuenten ya con un **proyecto definido**, tanto si aborda de forma integral la producción de turismo rural como si aborda de forma parcial alguno de sus aspectos o servicios complementarios.

3.2 Número de participantes

- Un mínimo de veinte empresas/emprendedores y un máximo de **veinticinco**.

3.3 Duración

- **8 semanas consecutivas** a un promedio de 320 horas 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.

5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.

INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Aportación de metodologías para el análisis del entorno de la empresa productora de turismo rural en función de 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 de turismo rural.

AREA DE MARKETING, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Cómo elaborar un plan de marketing de empresa de turismo rural.
- Gestión de marketing avanzado, comercialización y distribución.
- Panorama productivo del sector del alojamiento rural, del cultural interior, del turismo cinegético y del enoturismo.
- Conceptualización, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios ligados al turismo rural.

- Configuración de productos de alojamiento rural, turismo cultural interior, cinegético y de enoturismo en función de los perfiles funcionales y motivacionales de la demanda: modas, tendencias, patrones de consumo, edad, nivel social, nivel cultural, etc.
- Presentaciones de destino.
- Estrategias de fijación de precios
- Comercialización y distribución directas.
- Comercialización informal y alternativa a través de clubs del vino, clubs gastronómicos, clubs de ocio, asociaciones, colectivos de intereses específicos, colectivos corporativos.
- Comercialización en Internet.
- Comercialización asociada.
- Redes comerciales nacionales e internacionales.
- Elementos de marketing.
- Redes de conocimiento de marketing e investigación de mercados de oferta y demanda en el sector del turismo rural.
- Investigación de mercados de oferta y demanda.
- Posicionamiento y reposicionamiento de producto y de marca.
- Notoriedad.
- Sistemas de realización de benchmarking.
- Comunicación, imagen e identidad en el sector del turismo rural.
- Definición de imagen corporativa.
- Estructuración de identidad corporativa y merchandising.
- Branding o política de marcas en el sector del turismo rural.

- El plan de comunicación.
- La dirección de comunicación.
- Comunicación on line.
- Gestión de marketing avanzado: promoción y comercialización.
- Estructuración de campañas de publicidad.
- Preparación y rentabilización de la presencia en ferias, salones, exposiciones y otros eventos promocionales en el sector del turismo rural.
- Promoción on - line.
- Estrategias y acciones de marketing específicamente aplicadas al turismo rural.
- Rentabilización de la presencia en bolsas de contratación.
- Diseño de planes de marketing turístico aplicados a cada uno de los participantes.
- Análisis de sus planes de marketing turístico.
- Revisión de puntos fuertes y débiles.
- Identificación de oportunidades de mercado.
- Análisis de benchmarking de otros productos de turismo rural, así como productos afines comparables y relevantes existentes en el mercado.

AREA DE CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

- La Innovación como factor estratégico para la empresa de turismo rural.
- La generación de la cultura de la Innovación en la empresa de turismo rural.
- Creatividad e innovación en la empresa de turismo rural. La metodología aplicada a la creatividad:
 - Recogida de Información.
 - Digestión de la Información.
 - Incubación de la Idea.
 - Descubrimiento.
 - Traspaso a la vida real.
- Herramientas para fomentar la creatividad.
- La gestión del cambio en la empresa de turismo rural.
- Tecnologías innovadoras aplicadas a la empresa.
- La transferencia de tecnología espacial.
- Una fuente de innovaciones en continua expansión.
- Ejemplos.
- Búsqueda de proyectos.
- Introducción al project management.

ÁREA APLICACIONES INFORMÁTICAS, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, INTERNET Y REDES SOCIALES

- Diagnóstico de necesidades.
- Aplicaciones informáticas para el área de gestión de producción y gestión departamental.
- Aplicaciones informáticas para el área de marketing y comercialización.
- Uso de Internet.
- Aplicaciones informáticas para las áreas administrativas.
- Aplicaciones informáticas para el área económico-financiera.
- Estudio de necesidades informáticas.
- Presupuestación de hardware y software.
- Internet y TIC en la producción, promoción y comercialización aplicadas al sector del turismo rural.
- Uso óptimo de las redes sociales como elemento dinamizador y generador de confianza y mejora de la marca

AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Apoyo y seguimiento para la elaboración de planes de mejora de la producción y la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización del turismo rural.
- Apoyo y seguimiento 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 de turismo rural.

AREA DE CALIDAD Y GESTIÓN ESPECÍFICAS DEL SECTOR TURÍSTICO

- Conceptos de calidad turística.
- Sistemas de calidad turística.
- Sistemas de calidad aplicados al turismo cultural interior, al alojamiento rural.
- Sellos y marcas de calidad turística.
- La calidad como elemento del marketing del turismo cultural interior, del alojamiento rural.
- La planificación de los procesos en empresas de turismo rural.

AREA DE FINANZAS / AREA DE JURÍDICO FISCAL

- Estructura financiera básica de la empresa.
- Propuestas de organización del área administrativo-financiera.
- Los estados y documentos financieros:
- Balance de Situación
- Cuentas de Explotación y Resultados
- Concepto y acciones de Control de Gestión.
- Indicadores de gestión en las empresas del sector del turismo rural.
- Política de precios.
- Estimación y presupuestos de ingresos y gastos.
- Legislación general aplicable.
- Legislación específica aplicable.

- Sistemas de Estimación Directa, Indirecta y por Módulos.
- Relaciones con las Administraciones Públicas, Seguridad Social y Administración Tributaria.
- Modelos de contratos empresariales y profesionales propios del sector del turismo rural.

AREA DIRECCION 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 del turismo rural.
- Revisión final del plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias a la producción de turismo rural.
- Igualdad de oportunidades en el sector del turismo rural

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 para el sector del turismo rural.
- Normativa específica de Gestión Medioambiental para el sector de la producción de turismo rural, agroturismo.

- Calidad de destinos y de entornos/ marketing territorial/ marcas de territorio.
- 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 destino y marcas de calidad de productos como herramienta de marketing en el sector del turismo rural.
- Marcas asociadas y clubs de calidad.
- Calidad de imagen de destinos y productos.
- 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, calidad y jurídico fiscal.

a) Evaluación y control de calidad

Se requerirá a todos los participantes que evalúen a cada uno de los consultores que les han prestado servicios, utilizando para ello el sistema estandarizado de control de calidad de la Fundación INCYDE. Cualquier valoración por debajo de los valores mínimos aceptados será objeto de análisis específico y, si fuera necesario, de actuaciones de formación y/o apoyo complementarias para subsanar deficiencias en la prestación del servicio.

b) Apoyo continuado durante los siguientes dos años

Como complemento al servicio de formación y asesoramiento, el equipo de consultores quedará a disposición de los participantes durante dos años desde la finalización del programa. Durante este tiempo contestará, por correo electrónico, cualquier duda que se le pueda plantear relacionada con la materia que haya impartido.

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

ABRIL		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
		22/04/2013	23/04/2013	24/04/2013	25/04/2013	26/04/2013
MAÑANA			Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos		Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	
TARDE		Jornada de Presentación CLASE de 19:00 a 21:00 H			Introducción al plan estratégico CLASE de 19:00 a 21:00 H	
		29/04/2013	30/04/2013	01/05/2013	02/05/2013	03/05/2013
MAÑANA		Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	FIESTA	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización
TARDE		Área Marketing, Promoción y Comercialización. CLASE DE 19 A 21 H			Área Marketing, Promoción y Comercialización. CLASE DE 19 A 21 H	
MAYO		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
		06/05/2013	07/05/2013	08/05/2013	09/05/2013	10/05/2013
MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Creatividad, Innovación y Transferencia Tecnológica		Consultoría Individual de Área de Producto Turístico	Consultoría Individual de Área de Producto Turístico
TARDE		Área Creatividad, Innovación y Transferencia Tecnológica CLASE DE 19 A 21 H			Área de Producto Turístico CLASE DE 19 A 21 H	
		13/05/2013	14/05/2013	15/05/2013	16/05/2013	17/05/2013
MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información e Internet y Redes Sociales		Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información e Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información e Internet y Redes Sociales
TARDE		Área Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información e Internet y Redes Sociales CLASE DE 19 A 21 H			Área Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información e Internet y Redes Sociales CLASE DE 19 A 21 H	
		20/05/2013	21/05/2013	22/05/2013	23/05/2013	24/05/2013
MAÑANA		Consultoría Individual de Dirección de Proyectos				
TARDE						
		27/05/2013	28/05/2013	29/05/2013	30/05/2013	31/05/2013
MAÑANA		TRABAJO DE CAMPO				
TARDE						
		03/06/2013	04/06/2013	05/06/2013	06/06/2013	07/06/2013
MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Calidad y Gestión Específica del Sector Turístico		Consultoría Individual de Área de Calidad y Gestión Específica del Sector Turístico	Consultoría Individual de Área de Calidad y Gestión Específica del Sector Turístico
TARDE		Área de Calidad y Gestión Específica del Sector Turístico CLASE DE 19 A 21 H			Área de Calidad y Gestión Específica del Sector Turístico CLASE DE 19 A 21 H	
JUNIO		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
		10/06/2013	11/06/2013	12/06/2013	13/06/2013	14/06/2013
MAÑANA			Consultoría Individual de Área de Finanzas y Jurídico y Fiscal		Consultoría Individual de Área de Finanzas y Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual de Área de Finanzas y Jurídico y Fiscal
TARDE		Área de Finanzas y Jurídico y Fiscal CLASE DE 19 A 21 H			Área de Finanzas y Jurídico y Fiscal CLASE DE 19 A 21 H	
		17/06/2013	18/06/2013	19/06/2013	20/06/2013	21/06/2013
MAÑANA			Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
TARDE		Tarea de Igualdad de Oportunidades CLASE DE 19 A 21 H			Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos CLASE DE 19 A 21 H	