

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	Diploma en Gestión Audiovisual
<b>Breve descripción del Proyecto</b>	El proyecto implementa una primera edición de diploma en gestión audiovisual. Supone una participación flexible y abierta a graduados y no graduados, que asegura su adecuación a la realidad del sector. Incluye un importante componente de docentes visitantes desde otros centros de enseñanza con reconocida trayectoria en la formación en esta área del conocimiento
<b>Conglomerado</b>	Audiovisuales
<b>Tipo de Proyecto</b>	Abierto
<b>Proponente/s</b>	Cámara Audiovisual del Uruguay
<b>Responsable</b>	Universidad de Montevideo - Eileen Hudson
<b>Teléfono/Celular</b>	
<b>email</b>	<a href="mailto:ehudson@um.edu.uy">ehudson@um.edu.uy</a>
<b>Cargo</b>	Decana
<b>Alineación con PRC</b>	Muy alta. El PRC detalla explícitamente la necesidad de la formación en gestión de empresas audiovisuales.

<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha Finalización</b>	<b>Duración (meses)</b>
01/12/2008	01/01/2010	13

<b>Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC</b>	29%		
<b>Costo total previsto</b>	<b>Aporte PACC</b>	<b>Aporte Beneficiarios</b>	<b>Otros aportes</b>
98.471	28.231	70.240	
100%	29%	71%	

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de
26730061	Pablo Arriola	Palmar 2548	Cámara Audiovisual del Uruguay
18151922	Flavio Caiafa	Palmar 2548	Cámara Audiovisual del Uruguay

### Resumen Ejecutivo

*Explicitar en forma clara y sintética: Oportunidad o Problema a solucionarse, Objetivos, Fundamentación de acciones previstas y costos asociados, Organización para la ejecución, Beneficiarios, Financiamiento, Situación esperada a la terminación del proyecto, Sostenibilidad, Riesgos y mitigación*

#### OPORTUNIDAD O PROBLEMA A SOLUCIONAR

El diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales pretende ofrecer una capacitación específica, casi a medida, para los integrantes del sector audiovisual uruguayo. La oportunidad surge de la puesta en marcha del conglomerado de empresas audiovisuales, de la elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad para el sector y de la creación de la Cámara Audiovisual del Uruguay.

A lo largo de 2008, en el marco de la instrumentación del PRC, se convocó en reiteradas oportunidades a las instituciones educativas para que se involucraran con los objetivos prioritarios del sector. Entre ellos se destacaba la necesidad de crear un espacio de formación especializada que permitiera fortalecer las habilidades de gestión, negociación, comercialización y distribución de la producción audiovisual uruguayo.

La Universidad de Montevideo participó de estas reuniones de forma activa. Esta propuesta de formación surge de la interacción con el sector privado y de experiencias similares en otras partes del mundo, como Chile y España.

#### OBJETIVOS

1.  Profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector.
2.  Capacitar a profesionales jóvenes para que puedan desempeñar con acierto tareas directivas en empresas audiovisuales.
3.  Profesionalizar el marketing, la distribución y la comercialización de productos y servicios audiovisuales.
4.  Fortalecer las ventajas competitivas del sector audiovisual uruguayo.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

FUNDAMENTACIÓN DE ACCIONES PREVISTAS Y COSTOS ASOCIADOS

El proyecto consiste en el diseño y la ejecución de un diploma en gestión de negocios audiovisuales para profesionales. La carga lectiva total prevista es de 108 sesiones de 75 minutos. Para una flexibilidad adecuada a los profesionales del sector, el diploma se estructurará en módulos, que se podrán cursar de forma independiente. Adicionalmente, no se requiere formación previa de grado, cuestión que resultaría expulsiva para muchos profesionales del cluster.

El plan previsto incluye docentes nacionales e internacionales como responsables de módulos, lo que se complementa con docentes visitantes en régimen de conferencistas.

La relatoría de módulos, número de sesiones y docentes responsables será la siguiente: Formatos audiovisuales (18, Mercedes Ezpeleta), Contenidos para Internet (8, María José Arrojo), Mercados audiovisuales (18, Juan Pablo Artero), Control de costos (12, Claudio Ruibal), Comercialización y ventas (12, Carlos Folle), Estrategia de dirección (8, María Otegui), Gestión de RRHH (8, Alvaro Cristiani), Procesos y operaciones (12, Julio Sánchez Loppacher), Plan de negocio (12, Paola Oddone)

□

Se propone trabajar con el método del caso, sobre todo en los módulos dedicados a la gestión de negocios. En todos los casos se trabajará de forma práctica. Los asistentes tendrán la opción de someter a prueba sus emprendimientos personales y, llegado el caso, replantearlos.

Además de las sesiones previstas, se contará con invitados especiales para cada módulo, entre los que se destacan Hugo Di Guglielmo, José María Irisarri o Fernando Labrada.

Los costos en dólares previstos se desagregan en los siguientes rubros (cifras en USD): Profesores e invitados extranjeros (43.764), Profesores locales (16.000), Servicios a alumnos (6.612), Difusión (7.755), Cuota parte de infraestructura (13.320), Administración académica (11.020). Total: USD 98.471. Debe señalarse que los rubros de profesores locales, infraestructura, servicios a los alumnos, difusión y administración académica, corresponden al componente incremental originado por el desarrollo del diploma.

La Universidad de Montevideo asumirá los costos de infraestructura y la administración académica, que equivalen a 24.340USD. Se propone que las matrículas y el aporte del Programa PACC cofinancien el resto de los costos.

BENEFICIARIOS

1. □ Los primeros beneficiarios serán los asistentes al diploma.

2. □ Las empresas que dan empleo a esos asistentes.

3. □ Los docentes locales, que mejorarán su formación al estar en contacto con los visitantes externos, mejorando la formación de formadores y la sostenibilidad futura de la iniciativa

## FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

---

4.  También se beneficiará la Universidad de Montevideo, quien tendrá oportunidad de ofrecer esta capacitación.

5.  El conjunto del cluster, que ejecutará una de las prioridades que presentó en el PRC.

### FINANCIAMIENTO

1.  Aportes de la Universidad de Montevideo. Estos incluyen la gestión académica y administrativa del diploma y el uso de los locales.

2.  La matrícula que paguen los asistentes. El precio previsto es de 3.877 USD (1 USD = \$ 24,5). Se ha definido el punto de equilibrio en 20 matrículas, que tomando en cuenta el aporte PACC y de la UM cubrirían el 100 % de los costos. El precio a cubrir por los participantes será de 2.700 USD.

3. En caso de que no se logra cubrir las 20 matriculas los costos asociados a las matriculas faltantes serán cubiertos por el PACC y la UM, aportando el importe del 60% y 40% respectivamente. En el presente proyecto estos rubros están contenidos como imprevistos. El número mínimo de estudiantes para habilitar el curso es de 15 plazas.

3.  A partir de la matrícula 21, se disminuirá el subsidio del PACC por el 40% del monto asociado a las matriculas extras. El 60% de las matriculas extras corresponderá para los beneficiarios y tendrá el destino de generar un fondo entre la UM y la CADU para organizar futuras ediciones de cursos similares.

En la tabla anexa se detalla como serán los aportes en función de los resultados de la inscripción de matrícula.

### SITUACIÓN ESPERADA A LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

Una vez que finalice el proyecto los integrantes del sector que participen de la especialización habrán tenido la oportunidad de mejorar sus habilidades de gestión de forma notoria, contándose con al menos 20 profesionales capacitados en gestión audiovisual a nivel de posgrado. Al compartir una experiencia de este tipo se habrá fortalecido también el carácter de conglomerado que se ha desarrollado a lo largo de este año.

### SOSTENIBILIDAD

Es previsible que el programa resulte sostenible ya que responde a una necesidad del sector y ha sido desarrollado a partir de las necesidades de formación de la industria audiovisual local. Además, es único: no existe otra oferta educativa similar en Montevideo. El precio final es adecuado: es más barato que viajar al extranjero para recibir una formación de postgrado y también es más barato que los cursos de gestión general que se ofrecen en Uruguay. Por otro lado, la Universidad de Montevideo ha logrado que todos sus programas resulten sostenibles. La propuesta de contenidos se someterá a evaluación de forma continua y se ajustará lo que parezca necesario para que permita alcanzar los objetivos. El programa incluye la participación de profesores externos, necesidad detectada en el focus group preparatorio ya realizado: los asistentes afirmaron que carecían de formación en creación de formatos y acceso a mercados internacionales. Los profesores extranjeros cubrirán estas dos áreas. Un tercer profesor extranjero se encargará de logística y procesos, una habilidad de gestión que también es clave en la producción audiovisual.

El diploma se editará cada dos años. La sostenibilidad vendrá dada por el posicionamiento previsto para la actividad.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

---

RIESGOS Y MITIGACIÓN

Prevedemos cuatro riesgos:

1.  No lograr la convocatoria suficiente.
2.  No acertar con el precio.
3.  Proponer una temática inadecuada.
4.  No contar con el plantel docente necesario.

Estos riesgos se mitigarán de la siguiente forma:

1.  La convocatoria se realizará en conjunto con la Cámara Audiovisual. Esto fortalecerá la venta del diploma ya que se evidenciará que se trata de una propuesta conjunta y elaborada especialmente para este sector.
2.  Este riesgo se mitigará con el aporte del Programa PACC.
3.  La temática se puso a prueba con la realización de un focus group en el que participaron nueve integrantes del sector. Con ellos se discutió la propuesta de contenido de la especialización y se armó la propuesta final.
4.  Los docentes de los tres primeros módulos serán contratados en el extranjero. Se trata de personas de reconocida experiencia en el sector y a la vez, muy capacitadas. Para los módulos dedicados a la gestión contaremos con profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. Estos profesores prepararán las sesiones a partir de casos cercanos a las particularidades que plantea el sector audiovisual. A su vez, contaremos con invitados especiales de la talla de Hugo Di Guglielmo, José María Irisarri y Fernando Labrada que conocen el sector en profundidad y han gestionado proyectos exitosos en todos los casos.

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

**Objetivos, Indicadores y forma de verificación**

*Indicadores para evaluar una vez ejecutado el proyecto, si se alcanzaron el propósito y los productos esperados*

	Síntesis Objetivos	Indicadores	Verificadores
<b>Propósito</b>			
1	Contribuir a la profesionalización de la gestión audiovisual en las áreas de marketing, distribución y comercialización de productos y servicios audiovisuales. Profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector.		
<b>Productos</b>			
1	Capacitar a profesionales para la ejecución profesional de tareas directivas en empresas audiovisuales	Al menos 20 profesionales participan del proceso formativo en su primera edición	Informes de participación y evaluación de las actividades.

**Productos, actividades y apertura de costos**

Productos a alcanzar		Actividades que se realizan para alcanzarlo		Rubros que componen el costo de la actividad			Presupuesto (U\$S)
1	Capacitar a profesionales para la ejecución profesional de tareas directivas en empresas audiovisuales		Desarrollo de la primera edición de un diploma en gestión audiovisual	1	Honorarios	Profesores e invitados extranjeros (movilidad, dietas y honorarios)	<a href="#">43.764,00</a>
				2	Honorarios	Profesores locales	<a href="#">16.000,00</a>
				3	Insumos	Servicios a los alumnos (materiales para toda la clase durante toda la edición)	<a href="#">6.612,00</a>
				4	Otros	Difusión	<a href="#">7.755,00</a>

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

				5	Instalaciones y equipos	Costo de la cuota parte de la infraestructura a utilizar		<a href="#">13.320,00</a>
				6	Otros	Administración académica (cuota parte)		<a href="#">11.020,00</a>
				7	Honorarios	Rubro para cubrir imprevistos si no		<a href="#">13.500,00</a>
								<b>111.971,00</b>

**Flujo de fondos**

Período utilizado	Mes
-------------------	-----

*Realice una proyección de los egresos e ingresos imputables al proyecto.  
Para los ingresos no deben considerarse los aportes del PACC.*

	01/12/2008	01/01/09	01/02/09	01/03/09	01/04/09	01/05/09	01/06/09	01/07/09	01/08/09	01/09/09	01/10/09	01/11/09	01/12/09
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Egresos</b>													
Desarrollo de la primera edición de un diploma en gestión audiovisual		2813,8	6691,3	6691,3	2813,8	25085,8	15849,8	6681,8	5107,8	5107,8	6563,8	9063,8	6000
<b>Total Egresos</b>		<b>2.814</b>	<b>6.691</b>	<b>6.691</b>	<b>2.814</b>	<b>25.086</b>	<b>15.850</b>	<b>6.682</b>	<b>5.108</b>	<b>5.108</b>	<b>6.564</b>	<b>9.064</b>	<b>6.000</b>
Acumulado Egresos		2.814	9.505	16.196	19.010	44.096	59.946	66.628	71.735	76.843	83.407	92.471	98.471

<b>Ingresos</b>													
Aporte PACC						8.000				8.231			12.000
Aporte Beneficiarios		2.814	6.691	6.691	2.814	17.086	15.850	6.682	1.984	3.628	6.000		
		2814	6691	6691	2814	17086	15850	6682	1984	3628	6000		
<b>Total ingresos</b>		<b>2.814</b>	<b>6.691</b>	<b>6.691</b>	<b>2.814</b>	<b>25.086</b>	<b>15.850</b>	<b>6.682</b>	<b>1.984</b>	<b>11.859</b>	<b>6.000</b>		<b>12.000</b>
Acumulado Ingresos		2.814	9.505	16.196	19.010	44.096	59.946	66.628	68.612	80.471	86.471	86.471	98.471

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Saldo Mes</b>	0	0	0	0	0	0	0	-3.124	6.751	-564	-9.064	6.000
<b>Saldo en CAJA</b>	0	0	0	0		0	0	-3.123	3.628	3.064	-6.000	0

Acumulado Aporte <b>PACC</b>					8.000	8.000	8.000	8.000	16.231	16.231	16.231	28.231
Acumulado Aporte <b>Beneficiarios</b>	2.814	9.505	16.196	19.010	36.096	51.946	58.628	60.612	64.240	70.240	70.240	70.240

% aporte PACC					18%	13%	12%	12%	20%	19%	19%	29%
% aporte Beneficiarios	100%	100%	100%	100%	82%	87%	88%	88%	80%	81%	81%	71%

**Desembolsos del Programa y metas que los determinan (a ser llenado por el Evaluador del Programa)**

*Debe definirse en que momento se reciben los fondos del Programa, que metas deben estar alcanzadas a ese momento y cómo se verifican.*

Desembolso U\$\$		% del total PACC	Metas por Desembolso	Verificadores	Fecha Estimada
1	8.000	28%	Lanzamiento del curso. Inscripción y matriculación de al menos 15 estudiantes. Plan de estudios y planteles docentes confirmados.	Informe y constancia de los mecanismos de difusión. Documentación de los pagos realizados por los estudiantes. Informe de las inscripciones y las matriculas. Contratos con los docentes. Presentación de sus planes de trabajo y contenidos de las materias.	30-4-09
2	8.231	29%	50% del curso ejecutado	Informe de avance. Resultados alcanzado por los estudiantes hasta el momento. Comprobante de los pagos realizados a los docentes y demás gastos asociados. Propuesta de formularios de evaluación del curso.	30-8-09

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

3	12.000	43%	Finalización del curso, evaluación y propuesta para las próximas ediciones	Rendición de cuentas y comprobantes de los gastos asociados a la contratación de los docentes. Informe de evaluación (y copia de evaluaciones) del curso por parte de los estudiantes (referido a los contenidos del curso, los docentes y aspectos generales de la ejecución desde la UM). Detalle del perfil de los estudiantes participantes. Evaluación de la experiencia por parte de los docentes participantes. Plan de trabajo para las próximas ediciones del curso incluyendo análisis de factibilidad. Convenio CADU, ICAU y UM para reglamentar el uso de los fondos remanentes (en caso de existir)	1-12-09
<b>28.231</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>			