

# IESIDE

BUSINESS INSTITUTE

INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR  
INTERCONTINENTAL  
DE LA EMPRESA

## NORMATIVA TRABAJO FIN DE MÁSTER

### Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA)



**30 AÑOS** DE EXCELENCIA  
ACADÉMICA



**MÁS DE 60.000**  
ESTUDIANTES FORMADOS



**MÁS DE 168** PROFESORES  
DE PRESTIGIO



**MÁS DE 7.800** EMPRESAS  
DE GALICIA Y PORTUGAL



**MÁS DE 300** OFERTAS DE  
EMPLEO GESTIONADAS  
AL AÑO



**MÁS DE 15** CONVENIOS  
INTERNACIONALES

<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROCESO DE ELABORACIÓN .....</b>	<b>2</b>
2.1. SEGUIMIENTO Y TUTORIZACIÓN.....	2
2.2. TIPOS DE PROYECTO .....	2
2.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO.....	3
2.4. ENTREGA DEL PROYECTO .....	7
2.5. EXPOSICIÓN Y DEFENSA .....	7
<b>3. FORMATO Y NORMAS DE ESTILO.....</b>	<b>9</b>
3.1. PORTADA .....	9
3.2. ÍNDICE .....	9
3.3. CUERPO PRINCIPAL DEL PROYECTO .....	9
3.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	11
3.5. ANEXOS .....	12
<b>4. EVALUACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER .....</b>	<b>13</b>
4.1. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	13
4.2. DOCUMENTO ESCRITO .....	15
4.3. EXPOSICIÓN Y DEFENSA .....	17
4.4. TRIBUNAL.....	17

## 1. OBJETIVOS

El Real Decreto 1393/2007, de ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, establece que todas las titulaciones de máster concluirán con la elaboración y defensa pública de un Trabajo Fin de Máster (TFM) que formará parte del plan de estudios.

La realización del TFM constituye un pilar fundamental en el proceso de aprendizaje de un estudiante MBA, puesto que supone poner en práctica de forma conjunta todos los conocimientos adquiridos a lo largo del programa.

Los objetivos perseguidos con la realización de un proyecto de estas características son los siguientes:

- Integrar los conocimientos adquiridos por el estudiante en las distintas áreas que configuran el máster.
- Capacitar al estudiante para que pueda entender y aplicar adecuadamente la metodología de análisis y diseño de la estrategia.
- Contar con una herramienta esencial en el proceso de evaluación del estudiante.

En definitiva, el TFM está diseñado para que el alumno pueda demostrar su capacidad de integración de los diversos contenidos formativos recibidos, así como la adquisición de las competencias vinculadas al programa.

El presente documento pretende ser una guía para los alumnos MBA de IESIDE que se enfrentan a la realización de su Trabajo Fin de Máster, intentando dar respuestas a las preguntas más frecuentes que suelen surgir en el proceso de elaboración del mismo.

En las siguientes páginas se recoge información relativa al proceso de elaboración del proyecto, aspectos formales y normas de estilo del documento final, así como al sistema de evaluación.

## 2. PROCESO DE ELABORACIÓN

En este apartado se hace especial hincapié en los aspectos organizativos del proceso de elaboración del Trabajo Fin de Máster, tratando cuestiones relacionadas con el seguimiento y tutorización del trabajo del estudiante, la estructura del proyecto, las formalidades de la entrega y de la defensa de los trabajos.

### 2.1. SEGUIMIENTO Y TUTORIZACIÓN

En relación con el seguimiento y tutorización, cabe destacar los siguientes aspectos:

- A cada estudiante se le asignará un tutor cuya misión será acompañar al alumno en el desarrollo del Trabajo Fin de Máster.
- El papel del tutor es el de ayudar al estudiante a aplicar la metodología, guiarle en la búsqueda de información y asesorarle en la elección y desarrollo del proyecto. Es decir, velar por el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las competencias establecidas para esta materia.
- Las tutorías serán fundamentalmente presenciales, aunque se puedan complementar con acompañamiento online.
- El envío al tutor de las dos entregas parciales en fecha es requisito imprescindible para poder obtener la aprobación del tutor para presentar el TFM ante el tribunal.
- El estudiante es responsable de la calidad final de su trabajo.

### 2.2. TIPOS DE PROYECTO

El alumno podrá plantear trabajos a desarrollar dentro de uno de los dos tipos de proyecto que se describen a continuación:

- **Proyecto de diagnóstico estratégico**

Diagnosticar y diseñar la estrategia de una empresa existente.

- **Proyecto de creación de empresa**

Diseñar la estrategia de un nuevo negocio, así como la operativa para los primeros años de vida del mismo, tras un análisis del entorno y del sector objetivo.

## 2.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO

La estructura básica del proyecto para una **empresa ya existente** deberá contener los siguientes apartados:

### 1. Resumen Ejecutivo

- 1.1. Presentación del proyecto y de la empresa
- 1.2. Objetivos generales perseguidos
- 1.3. Agradecimientos

### 2. Análisis del Entorno General

- 2.1. Entorno Económico
- 2.2. Entorno Tecnológico
- 2.3. Entorno Socio-cultural
- 2.4. Entorno Político Normativo

DAFO/AO del Entorno General

### 3. Análisis del Entorno Específico

- 3.1. Análisis del mercado: valor y evolución
- 3.2. Análisis de los clientes
- 3.3. Análisis de los competidores
- 3.4. Análisis de los sustitutos
- 3.5. Análisis de los proveedores
- 3.6. Barreras de entrada y salida

DAFO/AO del Entorno Específico

### 4. Análisis Interno

- 4.1. Misión, visión y valores
- 4.2. Estrategia y Matriz de Negocio
  - 4.2.1. ¿A quién vendo? (clientes, mercado, canales...)

- 4.2.2. ¿Qué vendo? (características producto-servicio)
- 4.2.3. ¿Por qué?, ¿qué es valioso para mi cliente?
- 4.3. Modelo de Negocio: ¿cómo lo voy a hacer?
  - 4.3.1. La cadena de valor
  - 4.3.2. Estudio de los procesos: ¿dónde creamos valor para nuestros clientes?, ¿en cuáles están nuestras ventajas?, ¿cuáles subcontratamos?
- 4.4. Análisis de la Posición Competitiva: matriz de posicionamiento y comentarios
- 4.5. Análisis del Soporte
  - 4.5.1. Recursos físicos
  - 4.5.2. Estructura organizativa
  - 4.5.3. Recursos humanos
  - 4.5.4. Recursos financieros
- 4.6. Conclusiones del Diagnóstico  
DAFO/DF del análisis interno
- 5. Plan Director**
  - 5.1. Objetivos de rentabilidad y facturación
  - 5.2. Líneas estratégicas
- 6. Planes de Mejora**
  - 6.1. Plan de Marketing
    - 6.1.1. Política de producto
    - 6.1.2. Política de precio
    - 6.1.3. Política de promoción
    - 6.1.4. Política de distribución
  - 6.2. Plan de RR.HH.
    - 6.2.1. Perfil de los trabajadores para cada puesto (formación necesaria, experiencia...)
    - 6.2.2. Políticas de selección de los puestos del organigrama
    - 6.2.3. Condiciones de trabajo (horarios, convenios laborales, políticas de retribución, planes de carrera...)
    - 6.2.4. Política de formación
  - 6.3. Plan Financiero
    - 6.3.1. Previsiones del Balance (anual), Cuentas de Resultados (anual) y Estado de Tesorería (mensual) para un período de tres años
    - 6.3.2. Análisis comparativo de ratios con la situación previa
  - 6.4. Plan de Control
    - 6.4.1. ¿Qué quiero controlar?, ¿por qué?
    - 6.4.2. ¿Cómo? Elaboración del Cuadro de Mando
  - ...

## 7. Conclusiones

Resumen de puntos fuertes destacables o alternativas no analizadas en casos no rentables.

## 8. Bibliografía

## 9. Anexos

En el caso de una **empresa de nueva creación**, el proyecto deberá contener los siguientes apartados:

### 1. Resumen Ejecutivo

- 1.1. Presentación del proyecto y de la empresa
- 1.2. Objetivos generales perseguidos
- 1.3. Agradecimientos

### 2. Análisis del Entorno General

- 2.1. Entorno Económico
- 2.2. Entorno Tecnológico
- 2.3. Entorno Socio-cultural
- 2.4. Entorno Político Normativo

DAFO/AO del Entorno General

### 3. Análisis del Entorno Específico

- 3.1. Análisis del mercado: valor y evolución
- 3.2. Análisis de los clientes
- 3.3. Análisis de los competidores
- 3.4. Análisis de los sustitutos
- 3.5. Análisis de los proveedores
- 3.6. Barreras de entrada y salida

DAFO/AO del Entorno Específico

### 4. Plan Director

- 4.1. Misión, visión y valores
- 4.2. Estrategia y Matriz de Negocio
  - 4.2.1. ¿A quién venderé? (clientes, mercado, canales...)

- 4.2.2. ¿Qué venderé? (características producto-servicio)
- 4.2.3. ¿Por qué?, ¿qué es valioso para mi cliente?
- 4.3. Modelo de Negocio: ¿cómo lo voy a hacer?
  - 4.3.1. La cadena de valor
  - 4.3.2. Estudio de los procesos: ¿dónde creamos valor para nuestros clientes?, ¿en cuáles están nuestras ventajas?, ¿cuáles subcontratamos?
- 4.4. Análisis de la Posición Competitiva: matriz de posicionamiento y conclusiones DAFO/DF de la posición competitiva
- 4.5. Objetivos
  - 4.5.1. Objetivos de rentabilidad y facturación
  - 4.5.2. Reflexiones
- 4.6. Análisis del Soporte
  - 4.6.1. Recursos físicos (¿qué necesito?)
  - 4.6.2. Recursos humanos (¿a quién necesito?)
  - 4.6.3. Estructura organizativa (¿cómo lo organizo?)
  - 4.6.4. Recursos financieros (¿cuánto cuesta?)
  - 4.6.5. Análisis del Punto Muerto

## 5. Planes Funcionales

- 5.1. Plan de Marketing
  - 5.1.1. Política de producto
  - 5.1.2. Política de precio
  - 5.1.3. Política de promoción
  - 5.1.4. Política de distribución
- 5.2. Plan de Producción o Funcionamiento  
Desarrollo con el máximo nivel de detalle de los procesos de la cadena de valor, especialmente proceso productivo, procesos de atención al cliente, horarios...
- 5.3. Plan de RR.HH.
  - 5.3.1. Perfil de los trabajadores para cada puesto (formación necesaria, experiencia...)
  - 5.3.2. Políticas de selección de los puestos del organigrama
  - 5.3.3. Condiciones de trabajo (horarios, convenios laborales, políticas de retribución, planes de carrera...)
  - 5.3.4. Política de formación
- 5.4. Plan Financiero
  - 5.4.1. Previsiones del Balance (anual), Cuentas de Resultados (anual) y Estado de Tesorería (mensual) para un período de tres años
  - 5.4.2. Análisis comparativo de ratios con el sector



#### 5.5. Plan de Control

5.5.1. ¿Qué quiero controlar?, ¿por qué?

5.5.2. ¿Cómo? Elaboración del Cuadro de Mando

#### 6. Conclusiones

Resumen de puntos fuertes destacables o alternativas no analizadas en casos no rentables.

#### 7. Bibliografía

#### 8. Anexos

### 2.4. ENTREGA DEL PROYECTO

- El estudiante enviará al tutor su Trabajo Fin de Máster, en soporte digital, en la fecha establecida. Dicha entrega incluirá tanto el pdf del TFM como las hojas de cálculo relativas al apartado financiero del proyecto.
- Cualquier rectificación posterior a la fecha de entrega no será tenida en cuenta para la evaluación del proyecto.
- Será potestad del tutor decidir si el TFM cumple los requisitos mínimos para ser presentado y defendido ante el tribunal.
- El día del Acto de Presentación y Defensa, el alumno entregará la ficha de depósito del proyecto en Biblioteca debidamente cumplimentada.
- Aquellos estudiantes que no entreguen toda la documentación en los plazos establecidos se considerarán como “No Presentado” a efectos de calificación.

### 2.5. EXPOSICIÓN Y DEFENSA

- Los proyectos de TFM que hayan cumplido los requisitos para ser presentados, tendrán que ser defendidos ante los miembros del tribunal.

- La fecha y orden de exposición del TFM serán comunicados una vez que el tutor haya indicado que el proyecto es apto para su defensa.
- El Acto de Exposición y Defensa de los TFM constituye una sesión lectiva de la asignatura en la que el papel principal será asumido por los estudiantes. Es por ello que el acto será público, y todos los estudiantes de la promoción asistirán a la exposición de los TFM de sus compañeros.
- Cada estudiante dispondrá de 15 minutos para presentar su TFM, transcurridos los cuales, se detendrá la presentación.
- Tras la exposición, se abrirá el turno de preguntas en el que, durante aproximadamente 10 minutos, el alumno responderá a las cuestiones planteadas por el tribunal.
- El tribunal evaluará tanto el rigor académico como la adecuación a la realidad empresarial del TFM.

### 3. FORMATO Y NORMAS DE ESTILO

En el documento se diferenciarán 5 partes: la portada, el índice, el cuerpo principal del proyecto, las referencias bibliográficas y los anexos (si los hubiese). A continuación se describen las normas básicas que deben cumplir cada una de ellas.

#### 3.1. PORTADA

En la portada del documento deberán figurar, por lo menos, los siguientes datos:

- Título del proyecto
- Autor
- Nombre del programa y número de promoción
- Curso académico

#### 3.2. ÍNDICE

El trabajo deberá contener un índice de contenidos adecuadamente paginado con, al menos, dos niveles de detalle (capítulo y subcapítulo).

#### 3.3. CUERPO PRINCIPAL DEL PROYECTO

- Extensión: el cuerpo principal del proyecto no podrá exceder de 25.000 palabras.
- Estructura: los apartados del trabajo se diferenciarán con el sistema de números (1, 2, 3...) y en los subapartados se utilizará el sistema de números separados por puntos (1.1; 1.2; 1.2.1; 1.2.2...), evitando el uso de más de tres niveles numerados. En el caso de ser necesario, se podrán añadir más niveles sin numerar.
- Formato de páginas
  - Fuente: Arial, tamaño 11.

- Párrafo: Alineación justificada; sangría en la primera línea; interlineado 1,5 líneas; espaciado anterior 6 puntos.
- Márgenes superior, inferior, izquierdo y derecho de 2,5 cm.
- Encabezado y pie de página
  - Fuente: Arial, tamaño 9.
  - En el encabezado deberá figurar un identificativo del proyecto (título, marca, logotipo).
  - En el pie deberá figurar el número de página a la derecha en las páginas impares y a la izquierda en las páginas pares.
- Cuadros, gráficos y tablas
  - Fuente del título: Arial, estilo negrita y tamaño 9.
  - Deberán integrarse dentro del texto, debidamente ordenados y numerados (Cuadro 1; Gráfico 1). Podrán numerarse correlativamente durante todo el documento o por capítulo, indicando en la numeración el capítulo correspondiente y el número de gráfico del mismo (Gráfico 4.1, Gráfico 4.2...).
  - Tanto los cuadros como los gráficos deberán indicar en el pie del mismo la fuente de los datos (fuente: Arial, tamaño 9). Ejemplo:  
<Fuente: Eurostat (2017)>.   
  
Si es de elaboración propia en base a una fuente de datos, ésta se debe de especificar. Ejemplo:  
  
<Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Encuesta de Población Activa (INE, 2017)>.
- Citas
  - Todas las citas textuales deberán ir entrecomilladas y con la referencia exacta a la página de donde procede. Ejemplo:  
  
<Y es que “la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia” (Porter, 2009, p. 31).>

- Las referencias a otros autores que aparezcan en el texto deberán indicarse citando el primer apellido del autor (o autores) y entre paréntesis el año de publicación. En caso de no hacer referencia explícita en el texto al autor, tanto el apellido como el año de publicación deberán ir entre paréntesis. Si son más de dos autores, se utilizará el acrónimo “et al.”. Ejemplos:

<Wells y Foyal (2012) analizan el comportamiento del consumidor y ...>

<... sino también para productos básicos como la leche o el detergente para la ropa (Atsmon et al., 2012).>

- Notas

- Las referencias a notas de pie de página deben ir voladas sobre el texto y con carácter superíndice.
- Las notas deberán ser a pie de página (no al final del documento), numeradas en orden ascendente, con fuente: Arial, tamaño 9, alineación justificada e interlineado sencillo.

### 3.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tanto las referencias bibliográficas realizadas a lo largo del documento, como la bibliografía final, se deben realizar según las normas APA.

En cuanto al apartado de bibliografía, al final del documento, seguirá el siguiente formato:

- Fuente: Arial, tamaño 11.
- Párrafos: alineación justificada, sangría francesa, espaciado anterior de 6 puntos e interlineado sencillo.

### 3.5. ANEXOS

- Los anexos se utilizarán para recoger aquella información que no siendo imprescindible para la comprensión del cuerpo principal del proyecto, ayuda a sustentar, probar o completar un argumento expuesto en el cuerpo principal.
- Por otro lado, la información recogida en anexos debe ser útil y relevante.

## 4. EVALUACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

### 4.1. PROCESO DE EVALUACIÓN<sup>1</sup>

El proceso de evaluación del TFM lo inicia el tutor indicando si el TFM es apto para su defensa ante el tribunal; en caso contrario (no apto para defensa) el TFM se considera suspenso, debiendo el alumno presentar una nueva versión mejorada en su segunda oportunidad.

Para que un TFM sea declarado apto para su exposición y defensa, es imprescindible que cumpla los siguientes requisitos:

#### ■ **Formato y estilo**

- Se han seguido las normas de formato y estilo de IESIDE.
- El trabajo cuenta con un Índice General, un Índice de Tablas y un Índice de Figuras paginados.
- Redacción sin errores, lo que facilita la lectura.
- Se adecúa la forma de expresión habitual en el ámbito académico, utilizando siempre el impersonal o el plural mayestático.

#### ■ **Contenido**

El trabajo debe abordar los siguientes aspectos:

- Resumen Ejecutivo: Presentación del proyecto y de la empresa. Objetivos generales perseguidos. Agradecimientos.
- Análisis del Entorno General: Entorno Económico. Entorno Tecnológico. Entorno Sociocultural. Entorno Político Normativo. DAFO/AO del Entorno General.
- Análisis del Entorno Específico: Análisis del mercado: valor y evolución. Análisis de los clientes. Análisis de los competidores. Análisis de los sustitutivos. Análisis de los

---

<sup>1</sup> El envío de las entregas parciales en las fechas fijadas es condición indispensable para que se inicie el proyecto de evaluación.

proveedores. Barreras de entrada y salida. Evaluación del impacto en Sostenibilidad. DAFO/AO del Entorno Específico.

- Plan Director: Misión, visión y valores. Estrategia y Matriz de Negocio. Modelo de Negocio. Análisis de la Posición Competitiva. DAFO/DF de la posición competitiva. Objetivos. Análisis del Soporte. Punto de Equilibrio.
- Planes Funcionales: Plan de Marketing. Plan de Producción o Funcionamiento. Plan de RR.HH.; o en su defecto Planes de Acción en el caso de empresa existente: Plan Financiero. Previsiones del Balance (anual), Cuentas de Resultados (anual) y Estado de Tesorería (mensual) para un período de tres años. Análisis comparativo de ratios con el sector. Cuadro de Mando. Plan de Contingencias.
- Conclusiones: Resumen de puntos fuertes destacables o alternativas no analizadas en casos no rentables.
- Bibliografía.
- Anexos (solo si son necesarios).

#### ■ Plan financiero

En el Balance de Situación se ha de mantener la dualidad financiación-inversión de forma dinámica, es decir, la relación  $ACTIVO = PATRIMONIO NETO + PASIVO$  ha de ser estable al cambiarse cualquiera de las condiciones del plan sin necesitar de ningún tipo de ajuste.

#### ■ Fotografías, ilustraciones, tablas, gráficos y figuras

- Correcta numeración y titulación.
- Incorporan leyenda.
- Se indica la fuente, en caso de no ser original.
- Están justificadas y explicadas.

#### ■ Extensión

El trabajo no podrá superar las 25.000 palabras.



- Citas y referencias bibliográficas

El TFM esté correctamente referenciado y la bibliografía presentada según la normativa APA.

La declaración de “apto” sólo indica que el trabajo del alumno cumple los mínimos necesarios para su defensa; en ningún caso asegura el aprobado.

Los proyectos presentados se evaluarán teniendo en cuenta tanto aspectos del documento escrito (en el que el capítulo financiero siempre debe estar aprobado) como de la exposición pública, siendo necesario superar ambos apartados para aprobar la asignatura. Además, es imprescindible obtener una calificación mínima de 3,5 en cada uno de los aspectos que se valoran.

El tribunal evaluará el TFM elaborando un informe con los puntos fuertes y débiles, estableciendo la calificación final de la materia TFM. En el caso de que un TFM sea calificado como “suspenso”, el informe incluirá las recomendaciones oportunas para mejorar el proyecto.

La segunda oportunidad se abre tanto para los proyectos declarados no aptos para exposición y defensa, como para aquellos que habiendo sido ya presentados, hayan obtenido una calificación inferior a 5 en alguna de las dos partes (documento escrito o exposición), no siendo necesario repetir la parte ya aprobada.

## **4.2. DOCUMENTO ESCRITO**

Para la evaluación del trabajo se tendrá en cuenta tanto el contenido del documento escrito como la defensa pública del mismo. Será necesario obtener una valoración superior a 5 puntos en ambos apartados para poder obtener la calificación de apto.

La calificación global del proyecto se obtendrá sumando el 70% de la valoración alcanzada por el contenido del documento escrito y el 30% de la obtenida por la defensa pública.

El contenido del documento escrito y la defensa pública del proyecto se valorarán utilizando los siguientes criterios, que serán valorados en la escala de 0 a 10 y ponderados en función de los pesos que se indican a continuación.

### Diagnostico empresa existente

- Cantidad y calidad de la información manejada en el Análisis Externo.....20%
- Cantidad y calidad de la información manejada en el Análisis Interno<sup>2</sup> .....20%
- Calidad del Diagnóstico a partir del Análisis .....5%
- Objetivos de la propuesta estratégica.....5%
- Detalle y conveniencia de los Planes de Acción .....15%
- Sostenibilidad del proyecto .....5%
- Claridad y corrección del Plan Económico Financiero .....10%
- Claridad y corrección del Cuadro de Mando y Plan de Contingencia.....10%
- Calidad de las fuentes de información y presentación de los datos .....5%
- Cierre del TFM .....5%

### Creación de nueva empresa

- Cantidad y calidad de la información manejada en el Análisis Externo.....20%
- Claridad y coherencia de la propuesta estratégica .....20%
- Calidad del Diagnóstico a partir del Análisis .....5%
- Objetivos de la propuesta estratégica.....5%
- Detalle y conveniencia de los Planes de Acción .....15%
- Sostenibilidad del proyecto .....5%
- Claridad y corrección del Plan Económico Financiero .....10%

---

<sup>2</sup> La propia empresa: análisis del negocio, de los procesos, del soporte y económico-financiero.

- Claridad y corrección del Cuadro de Mando y Plan de Contingencia.....10%
- Calidad de las fuentes de información y presentación de los datos .....5%
- Cierre del TFM .....5%

### 4.3. EXPOSICIÓN Y DEFENSA

La exposición del proyecto se entenderá como la venta del trabajo realizado por el alumno ante el tribunal, resaltando los aspectos clave del mismo y no como un resumen del documento.

- Presentación de la Información .....30%
- Puesta en escena (comunicación no verbal) .....30%
- Soportes utilizados .....10%
- Turno de preguntas: Dominio del tema y Convicción en las respuestas .....30%

### 4.4. TRIBUNAL

El tribunal estará compuesto al menos por tres personas elegidas entre el claustro docente de la titulación, que ejercerán de Presidente, Secretario y Vocal.

De forma excepcional, la Comisión Académica podrá autorizar a otro personal docente, personas colaboradoras o miembros de instituciones externas a IESIDE, para que formen parte del tribunal de evaluación. Estas personas podrán actuar como vocales, con voz y voto, o como personas asesoras sin voto.

Los tutores estarán presentes en el Acto de Exposición y Defensa de los TFM dirigidos por ellos, con derecho a voz, pero no podrán evaluar ni calificar el trabajo presentado por sus tutorandos.

El tribunal establecerá la calificación de los TFM sometidos a su evaluación teniendo en cuenta si se han adquirido las competencias asignadas al TFM, así como la calidad técnica

del trabajo presentado, el material entregado, la claridad expositiva y la capacidad de debate y defensa argumental mostrada en el acto de exposición pública.

Si el resultado de la calificación fuera suspenso, el tribunal indicará al alumno las recomendaciones que considere oportunas de cara a la siguiente convocatoria.