



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Proyecto de Innovación

Convocatoria 2022/2023

Proyecto N° 333

Título del proyecto: Desarrollo de una comunidad de aprendizaje del profesorado para el impulso del emprendimiento en la UCM

Responsable del proyecto: Pedro López Sáez

Facultad de CC. Económicas y Empresariales - Facultad de Comercio y Turismo

Departamento de Organización de Empresas

1. Objetivos propuestos en la presentación del proyecto

El objetivo principal del proyecto era crear una red de preincubadoras integrada a partir de una comunidad de aprendizaje del profesorado. Para ello, era necesario identificar y potenciar las mejores prácticas de las preincubadoras de empresas existentes, y alinear actuaciones entre varias Facultades y Compluemprende, para impulsar el apoyo al emprendimiento entre los estudiantes de diversas Facultades de una manera más eficaz que como se venía haciendo hasta el momento.

Para conseguir el objetivo final, se diseñaron varios objetivos intermedios o instrumentales:

- a) la identificación de "mejores prácticas" entre todas las preincubadoras ya existentes respecto a su funcionamiento y organización, y su difusión entre todas las demás preincubadoras y/o Facultades interesadas en el impulso del emprendimiento, brindando apoyo y orientación a las Facultades interesadas en crear sus propias preincubadoras; y
- b) la alineación de la actuación de las distintas preincubadoras existentes y en formación en la UCM, con las de Compluemprende, a fin de maximizar el impacto de las iniciativas de cada preincubadora, las planteadas por Compluemprende, y el posible de desarrollo de iniciativas inter-facultativas o inter-preincubadoras.

La expectativa era que la comunidad de aprendizaje del profesorado pudiera mejorar el funcionamiento de las preincubadoras disponibles gracias al intercambio de experiencias entre ellas y acelerar la puesta en marcha de nuevas preincubadoras, fomentando la cooperación entre todas ellas, así como con Compluemprende.

2. Objetivos alcanzados

Todos los objetivos propuestos se han alcanzado con éxito durante el desarrollo del proyecto. En cuanto al detalle y justificación de los objetivos alcanzados, se desarrollan a continuación los siguientes elementos:

- Identificación y difusión de mejores prácticas
- Alineación de la actuación de las preincubadoras y posible desarrollo de iniciativas inter-facultativas.
- Crear una comunidad de aprendizaje del profesorado desde la que desarrollar una red de preincubadoras integrada.

La identificación y difusión de mejores prácticas se produjo durante las visitas a cada una de las 5 Facultades que contaban con las preincubadoras con mayor trayectoria. En estas visitas, los participantes en el proyecto pudieron anotar en sus diarios personales de aprendizaje las cuestiones que consideraban podrían serles de más utilidad para constituir, organizar o mejorar el funcionamiento de la preincubadora de su respectiva Facultad. Así mismo, en la reunión de cierre del proyecto se compartieron los aprendizajes individuales y se ofrecieron conclusiones y sugerencias de mejora sobre cómo impulsar el emprendimiento en la UCM de manera óptima.

Uno de los instrumentos planteados para medir los resultados del proyecto era el empleo de un cuestionario de finalización del proyecto. En este, los participantes debían responder, en una escala Likert de 7 posiciones (con extremos de 1 para el total desacuerdo y 7 para el total acuerdo), a la siguiente cuestión: "Como consecuencia de

haber participado en este proyecto, siento una mayor confianza en mis capacidades como responsable de emprendimiento en mi Facultad”. Los participantes asignaron una puntuación media de 5,67, lo que cabría interpretarse como un claro indicador de que se han identificado y difundido con éxito las mejores prácticas de las preincubadoras disponibles.

En cuanto a la alineación de la actuación de las preincubadoras y el desarrollo de iniciativas inter-facultativas cabe destacar varias cuestiones:

- Varias de las preincubadoras comenzaron a ofrecer servicios específicos de apoyo (planificación empresarial, asesoramiento financiero, comunicación, marketing, etc.) a otras.
- Durante el desarrollo del proyecto, en el propio curso 2022-2023, grupos de estudiantes del Doble Grado en Turismo y Comercio realizaron una experiencia piloto por la que ayudaban a los grupos alojados en la preincubadora de Ciencias Biológicas a desarrollar su modelo y plan de negocios, reforzando los vínculos entre estas dos Facultades
- La mayoría de los participantes de este proyecto promovieron la creación de un equipo de trabajo con 32 participantes de 14 Facultades diferentes que acudió a la convocatoria Innova Docentia UCM de 2023 con un proyecto titulado “Programa de Desarrollo de Equipos Emprendedores Multidisciplinares: Fomentando la Colaboración y la Creatividad en el Emprendimiento Universitario”. El objetivo de este proyecto era fomentar la colaboración, diversidad e interacción entre Facultades para crear un ambiente de trabajo colaborativo e inclusivo a través de dinámicas, hackathons y convocatorias conjuntas para el impulso del emprendimiento universitario.

Además de los puntos anteriormente señalados, en el cuestionario de cierre de proyecto se planteó la cuestión “Como consecuencia de haber participado en este proyecto, tengo un mayor interés en participar en iniciativas inter-facultativas o de toda la UCM para lograr un emprendimiento de mayor impacto” obteniendo una media en la respuesta de 6,56 (representando el 7 el valor máximo posible).

Respecto al objetivo último de crear una comunidad de aprendizaje del profesorado desde la que desarrollar una red de preincubadoras integrada, cabe considerarse conseguido también a la vista de las siguientes evidencias:

- En la pregunta del cuestionario de cierre de proyecto “Como consecuencia de haber participado en este proyecto, me siento parte de una comunidad UCM que busca impulsar el emprendimiento” la media fue de 6,39 (en una escala Likert de 7 posiciones, representando el 7 el máximo).
- A la cuestión “Como consecuencia de haber participado en este proyecto, he mejorado mi red de contactos y relaciones, lo que beneficiará a mi actividad en la Preincubadora de mi Facultad” la media de respuestas ascendió a 6,72, siendo 7 el máximo.

Evaluando también la efectividad de la comunidad de aprendizaje del profesorado para lograr el enfoque de red para el impulso del emprendimiento en la UCM cabe destacar el hecho de que, durante la ejecución del proyecto de innovación docente, se crearon 11 nuevas preincubadoras en diferentes Facultades, en tan solo un período de seis meses. Se pasaba así de unas 5 preincubadoras en toda la UCM al inicio del proyecto a 16 en el momento de su finalización. Así mismo, Compluemprende introdujo subvenciones de apoyo para la creación y operación de preincubadoras y, respondiendo a las demandas de los miembros de la comunidad de aprendizaje del profesorado, se desarrolló una plataforma en línea para gestionar convocatorias generales o basadas en Facultades y brindar apoyo a proyectos empresariales, incluida una red de mentores UCM.

El plan de difusión de resultados también dio los frutos esperados. En concreto, los resultados del proyecto dieron lugar a la comunicación titulada “Desarrollando una red de preincubadoras de emprendimiento universitario a través de una comunidad de aprendizaje del profesorado”, que se presentó en el Congreso “Innovación en la Docencia e Investigación de las Ciencias Sociales y Jurídicas - La universidad: del reto de la transferencia a la transformación de la sociedad”, en formato virtual el 8 y 9 de junio de 2023.

Además de lo previsto, el presente proyecto fue referenciado en la siguiente obra:

Falcón Díaz-Aguado, L.; Ruiz San Román, J.A. (2023): «Empleabilidad y perfiles vocacionales de estudiantes de Comunicación». En Clemente Mediavilla, J.; Semova, D.J. (eds.), *El impacto social de la universidad en la transferencia del conocimiento*. Observatorio ATIC, nº 6. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978-84-17600-79-2

3. Metodología empleada en el proyecto

La metodología del presente proyecto se ha basado en la de las comunidades de aprendizaje del profesorado (*Faculty Learning Communities* o FLC por sus siglas en inglés), la más general de comunidades de práctica (*Communities of Practice*) y la más simple de grupos de discusión reducidos (*Discussion-Based Small Groups*).

Dado que el éxito de una FLC se mide en última instancia por el valor que aporta a sus miembros a través de un proceso colectivo de aprendizaje, se recogieron datos de las experiencias de los participantes, empleando para ello cuestionarios, grupos de discusión reducidos y diarios de reflexión. Esta metodología ha sido muy similar a la empleada recientemente por Bailey et al. (2021), siguiendo básicamente el diseño descrito inicialmente por Cox (2004). En este proyecto, el diseño de FLC planteado siguió el mismo esquema, por su naturaleza altamente estructurada, orientada a objetivos y limitada en el tiempo (Bailey et al., 2021).

La base del plan de trabajo fueron las reuniones del equipo de trabajo y el conjunto de participantes, con carácter aproximadamente mensual. Los participantes debían desarrollar un diario personal de reflexiones a partir de las reuniones, que se compartió en la reunión final de cierre de proyecto.

Todas las sesiones en las que se reunió la comunidad de aprendizaje del profesorado fueron presenciales por considerar fundamental el hecho de contar con una interrelación personal directa y la posibilidad de desarrollar lazos informales entre los participantes. Esto seguramente sería mucho más difícil de lograr en caso de haber celebrado sesiones virtuales.

En general, se respetó el plan de trabajo propuesto en la solicitud del proyecto, incluyendo el marco temporal, responsables y coordinadores. La participación en las reuniones alcanzó unas 20 personas de media (es necesario tener en cuenta que en el proyecto finalmente participaron un número de personas más amplio que el de las que formaron parte del grupo de trabajo formalmente aceptado en la solicitud del proyecto).

4. Recursos humanos

Se invitó a todos los responsables de emprendimiento de cualquier Facultad y de Compluemprende a participar en el proyecto de innovación docente. 12 personas se

convirtieron en miembros del equipo de trabajo, adoptando el rol de promotores activos del proyecto.

Las personas que por distintas razones declinaron asumir dicho nivel de compromiso, pero manifestaron su interés en los objetivos, actividades y resultados del proyecto, fueron invitadas a las reuniones y se les animó a participar como miembros de pleno derecho, siguiendo el principio de constituir una comunidad abierta. Así, un total de 30 personas participaron en las actividades del proyecto de innovación docente, procedentes de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, Comercio y Turismo, Ciencias Biológicas, Educación, Ciencias de la Información, Estudios Estadísticos, Informática, Enfermería, Fisioterapia y Podología, Psicología, Farmacia, Ciencias Políticas y Sociología y Bellas Artes.

Así, los miembros de equipo de trabajo fueron:

- Pedro López Sáez (Preincubadora Comercio y Turismo)
- Jesús García de Madariaga (Preincubadora CC. Económicas y Empresariales)
- Celia Herrera Rincón (Preincubadora CC. Biológicas)
- Carolina Fernández-Saliner Miguel (Preincubadora Educación)
- Beatriz De La Riva Picatoste (Preincubadora Educación)
- José Antonio Ruiz San Román (Vicedec. de RRLL, Empleabilidad y Emprendimiento)
- Lola Rodríguez Barba (Ciencias de la Información)
- Fernando Peinado Miguel (Ciencias de la Información)
- Sonia Carcelén García (Ciencias de la Información)
- David Alonso García (Director de Compluemprende)
- Vicente Colilla Gómez (Gerente de Compluemprende - PAS)
- Elisa Jimenez Hernández (Estudiante)

Además de los anteriores, participaron en el proyecto:

- Gema Martínez Navarro (Preincubadora CC. Económicas y Empresariales)
- Domingo Marquina (Preincubadora CC. Biológicas)
- Elena Pérez-Urría (Preincubadora CC. Biológicas)
- Isabel Riomoros (Facultad de Estudios Estadísticos)
- Pedro Antonio González Calero (Facultad de Informática)
- Francisco J. García (Facultad de Enfermería, Fisioterapia y Podología)
- Jesús Saiz Galdós (Vicedecano de Relaciones Exteriores, Facultad de Psicología)
- Carmelo Vazquez Valverde (Facultad de Psicología)
- M^a Inmaculada López Nuñez (Facultad de Psicología)
- Javier Aroztegui Velez (Facultad de Psicología)
- Juan Andrés Walliser Martínez (Facultad de CC. Políticas y Sociología)
- Juanita Bages Villaneda (Facultad de Bellas Artes)
- María del Mar Cuevas Riaño (Facultad de Bellas Artes)
- Pilar Lara Cuenca (Facultad de Bellas Artes)
- Ana Gallinal Moreno (Facultad de Bellas Artes)
- Humberto Martín Brieva (Vicedecano de Asuntos Económicos y Prácticas Externas, Facultad de Farmacia)

5. Desarrollo de las actividades

El proyecto y la constitución de la comunidad de aprendizaje del profesorado arrancaron con una reunión de inicio celebrada en el Centro de Emprendimiento UCM-Santander, sede de Compluemprende. En esta reunión se explicaron los objetivos a conseguir, la dinámica de trabajo y calendario a emplear, y se comentaron las expectativas de los distintos participantes. En esta ocasión se facilitó a cada uno de los participantes un

cuaderno de aprendizaje individual para que completaran a lo largo de las distintas sesiones “ordinarias” del proyecto y compartieran en la reunión final.

Las reuniones “ordinarias” de la comunidad de aprendizaje del profesorado tuvieron una periodicidad aproximadamente mensual. Estas reuniones consistieron en visitas de media jornada a cada una de las Facultades que contaban con preincubadoras activas, comenzando por la más antigua y terminando por la más reciente. En total se visitaron cinco Facultades: Ciencias Económicas y Empresariales, Comercio y Turismo, Ciencias Biológicas, Ciencias de la Información y, por último, Educación.

El esquema habitual de estas reuniones solía incluir una bienvenida y presentación por parte del Decanato y/o Dirección de la preincubadora, explicando cómo estructuraban sus actividades dentro del equipo de gobierno de la Facultad, los recursos y las instalaciones disponibles (y el proceso seguido para su obtención), los mecanismos seguidos para las convocatorias de acceso de estudiantes y valoración de sus proyectos, así como los servicios que brindaban a los estudiantes preincubados.

Además de estas presentaciones más formales o estructuradas, cada preincubadora mostró algunos casos de éxito de sus estudiantes preincubados, los cuales presentaban por sí mismos sus iniciativas y contaban sus historias y experiencias en su preincubadora. Esta parte de la sesión o visita era fundamental para entender el funcionamiento de cada preincubadora, su idiosincrasia y también qué podía considerarse como una buena práctica en su organización y gestión.

Tras el contacto con los responsables de las preincubadoras y los estudiantes, las reuniones siempre incluían una larga sesión de discusión, con un turno libre preguntas y respuestas, reflexión y debate. Estas discusiones permitieron comentar diversos aspectos directa o indirectamente relacionados con las preincubadoras que en principio no se habían tenido en cuenta como la percepción del alumnado y el profesorado de cada Facultad sobre el emprendimiento, la relación de este fenómeno con las actividades de docencia e investigación, las barreras formales, estructurales o burocráticas que afectaban a las preincubadoras o las necesidades de recursos particulares, como mentores especializados, que eran más difíciles de cubrir. La comunidad de aprendizaje se fraguó realmente en estos debates y, en la mayoría de los casos, una reunión informal con café extendía la visita más allá de las horas programadas. Esto fue una demostración del nivel de confianza y compromiso alcanzado, y una clara señal de un desarrollo comunitario efectivo.

Como cierre del proyecto se celebró una reunión final del proyecto en la sede de Compluemprende. En ella, los miembros de la comunidad de aprendizaje del profesorado compartieron las experiencias clave que habían anotado en sus cuadernos de aprendizaje individual y realizaron propuestas de mejora y colaboración para el futuro. Esta reunión sirvió de base para extraer conclusiones concretas del proyecto con las cuales elaborar esta memoria final a distribuir entre los participantes. Del mismo modo, desde Compluemprende y el Vicerrectorado de Empleabilidad y Emprendimiento se tomó buena nota de las sugerencias hechas por la comunidad de aprendizaje del profesorado para orientar su actividad futura.

6. Anexo I: Resumen de testimonios de los participantes

A continuación, se reproducen parte de los testimonios que algunos de los participantes en el proyecto ofrecieron en la reunión de cierre del proyecto:

- “He bebido del resto de preincubadoras (he aprendido de la estructura de Comercio y Turismo, cómo hacer una convocatoria según CC. Biológicas...) para preparar la presentación de la mía ante la Junta de Facultad, consiguiendo un gran logro y enhorabuenas de toda la Junta y la Dirección de Departamento. Es necesario construir una triple red de mentores: una de la propia Facultad, otra UCM o del resto de Facultades, y una tercera del ámbito empresarial específico del sector. Es necesario atraer financiación por parte de cada preincubadora, además de las ayudas UCM. Ha sido todo muy positivo. La preincubadora debe "detectar" las personas con actitudes y habilidades para el emprendimiento y conectarlos a la red de Compluemprende”.
- “Este proyecto ha ayudado muchísimo. Ha permitido aprobar nuestra preincubadora en Junta de Facultad. Ha servido para crear una convocatoria, que, tras un primer fracaso, ha funcionado. Se ha iniciado una colaboración entre Facultades muy interesante, con Facultades que te buscan para que les ayudes. Nos alegró que hay gente que ya ha venido a intercambiar ideas con nosotros, como el caso de los colegas de Psicología. Hemos buscado la implicación de actividades que ya funcionaban en la Facultad para orientarlas hacia el emprendimiento. Hemos visto que existe demanda en los proyectos de emprendimiento para gente de nuestra Facultad. La ayuda más necesaria debe venir de CC. Económicas y Empresariales y de Comercio y Turismo. Es necesaria una estructura en la que se pueda dialogar con estas Facultades. Sería interesante ver una vía clara de comunicarnos con equipos que nos ayuden con la creación de planes de negocio: Se puede pensar en una colaboración particular por parte de las Facultades de Comercio y Turismo y/o Económicas y Empresariales. También se puede crear un documento compartido que sea una "cartera de servicios" que centralice Compluemprende”.
- “Hay que "materializar" una estructura para poder colaborar entre alumnos y preincubadoras. Gracias a este proyecto, ahora puedo escribir a compañeros y conocidos, pero no tenemos canales con los que pueda saber a quién dirigirse para cada servicio”.
- “Gracias a este proyecto me siento acompañada y veo que no estoy sola. Se han generado sinergias. He visto que el emprendimiento no es algo unívoco. Las reuniones y los cafés me han ayudado a coger ideas para desarrollar en mi Facultad, como presentar este tipo de iniciativas a los estudiantes de primer curso. Como propuestas, plantearía, además de la carta de servicios, generar una guía de recursos (profesionales, espacios...) de toda la UCM y también externos; desarrollar una formación dentro de los cursos de formación del profesorado relativa al emprendimiento; abordar el desarrollo de competencias emprendedoras, que no necesariamente tienen que estar orientadas a empresarios”.
- “Este proyecto me ha demostrado que sí se puede hacer. Los ejemplos vistos a otros alumnos son una guía, y ayuda a salir de estereotipos. La preincubadora de Educación me permitió ver un emprendimiento práctico adaptado a ese ámbito, fuera de lo "establecido". Sería interesante articular una cartera de servicios o ayudas que se pueden ofrecer desde cada Facultad con algún tipo de homologación, que ayude a la construcción de CV del alumno. Creo que el apoyo y colaboración de la OTRI es esencial”.
- “El proyecto me ha permitido ver nuevas formas de afrontar el emprendimiento. En mi Facultad, los estudiantes necesitan ver cómo organizar el proyecto para que llegue a buen puerto, porque empiezan un poco con un folio en blanco. Hace falta una transdisciplinariedad efectiva, con ideas que surgen de una

mezcla y transversalidad que hay que tejer. La formación es muy importante, quizás con algún tipo de Diploma o con ciclos muy cortos sobre herramientas o mecanismos importantes para el emprendimiento. La transversalidad es difícil, pero muy enriquecedora. Hay que pensar y crear un Compluemprende en común. Los servicios son buenos, pero hay que pensar en el emprendedor como un estratega. Ya se ha establecido un diálogo sobre cómo configurar espacios entre Bellas Artes y Psicología. También hay formas de financiación específicas europeas que creo se pueden utilizar”.

- “Me ha gustado mucho ver el entusiasmo de la gente por sus proyectos, el tiempo y cariño que han dedicado a sacarlos adelante. Es necesario conseguir confianza para luego transmitirla a los incubados. Es necesaria formación para alumnos de preincubadoras, mentores y responsables. Es importante que los alumnos empiecen a considerar que necesitan formación específica en emprendimiento, con un reconocimiento en créditos y/o económico para los profesores que las impartan. Se necesitan equipos multidisciplinares y que los alumnos de una Facultad sean capaces de ponerse en contacto con otros de otras Facultades. Sería interesante una convocatoria conjunta para crear una "familia" o "sello" de emprendimiento UCM. Hacen falta incentivos para profesores y gente que participa en las Preincubadoras. Las ayudas a Preincubadoras deberían mantenerse de manera continuada. El desarrollo de la web es un obstáculo. Los hackatones son muy interesantes”.
- “Tener preincubadoras constituidas es un gran paso para la UCM. El modelo de preincubadoras se está imitando por otras universidades. El emprendimiento es muy importante en el ámbito de las competencias. La cartera de servicios podría conectarse a metodologías ya existentes en la UCM, vía reconocimiento de créditos. Hay que estudiar la aprobación de reconocimiento formal por parte de la UCM. Y el profesorado implicado en esa formación y servicios debe contar con algún tipo de reconocimiento”.
- “Me ha parecido una súper-experiencia. En una Facultad con “pleno empleo” de los estudiantes como la mía nunca se había hecho nada de este estilo. La transversalidad es muy importante porque los proyectos no salen de una única persona. Creo que todos estamos contentos por intentar construir algo y plantar la semilla del emprendimiento”.
- “La OTRI está muy desconectada de esto. Implicar a alumnos es un reto, especialmente en ciencias sociales. En las visitas he percibido que muchas propuestas de estudiantes carecían de conocimiento técnico y trasfondo específico sobre la actividad que abordan. Sería muy interesante plantear la transdisciplinariedad desde antes de la ideación incluso, para generar la red. Hay que evitar lo de "desde esta Facultad" iniciamos y luego buscamos apoyos o incorporaciones adicionales. Los hackatones pueden ser muy útiles. Los alumnos necesitan contactar con la gente como profesionales en lugar de como alumnos, trabajando con "clientes". He aprendido cómo es el modelo a grandes rasgos, que no sirve exactamente igual para todas las Facultades. El modelo mejor para mi Facultad sería "vamos a prepararnos para emprender en el futuro". Deben exponerse a los alumnos a gente que ha emprendido, y que desarrollen una red de contactos. Es necesario conectar la actividad con un servicio de orientación laboral. La virtud de la UCM es contar con muchas disciplinas, pero eso representa también un gran reto”.
- “Creo que lo de la cartera de servicios con alumnos que "juegan" a prestar servicios profesionales, colaborando, no funcionará en Facultades con “pleno empleo” de los alumnos. Es necesario crear foros inter-disciplinares con

ideación de proyectos nuevos de emprendimiento, que fomenten la cultura de emprendimiento. Creo que el objetivo de las preincubadoras es ser “embajadores” de Compluemprende e incitar al emprendimiento, pero no duplicar los servicios que ya presta Compluemprende. Es muy necesaria una formación para formadores.

- “El proyecto me ha demostrado que sí es posible. Me quedo con el esfuerzo de profesores con muchas ganas por impulsar el emprendimiento y una gran motivación personal. Ver a los alumnos preincubados y sus casos ha sido un gran aprendizaje. Creo que no disponemos de mucho apoyo institucional”.
- “Fomentar el emprendimiento no es casual, sino una necesidad que tenemos como Universidad. Este grupo es un ejemplo de mecánicas de liderazgo compartido y de intraemprendimiento en la UCM, desarrollando un modelo o un sistema, con ideas e iniciativas colaborativas. Me lo he pasado muy bien y he conocido mejor la UCM. Podemos usar una comunidad digital vía Slack para conectarnos a todos más allá de este proyecto. Podemos desarrollar la formación necesaria mediante la “mochila startup” de la UCM, con microcredenciales de 3-12 créditos, pensada para estudiantes y profesorado de cualquier universidad de Madrid, que ofrece un título de formación permanente de la UCM y un sello de la CAM superados los 12 créditos. Además, para conectar los “ciclos del estudiante” con los apoyos de Compluemprende, el programa Fábrica UCM tendrá dos ediciones (una por cuatrimestre) y seguirá siendo gratuito. Se van a activar espacios propios para cada preincubadora en la plataforma de LeanSpot, desde la que se podrá hacer seguimiento y mentorización de proyectos. Podemos seguir viéndonos en la I Jornada de Emprendimiento Interuniversitario en colaboración con Madri+d el 18 de mayo”.

7. Anexo II: Imágenes de la reunión de cierre de proyecto



