



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE

sepie

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN



El reto de la gestión de un programa Erasmus+ KA107. El caso de la Universidad de Cádiz.



Juan Carlos García Galindo

Director General de Relaciones Internacionales

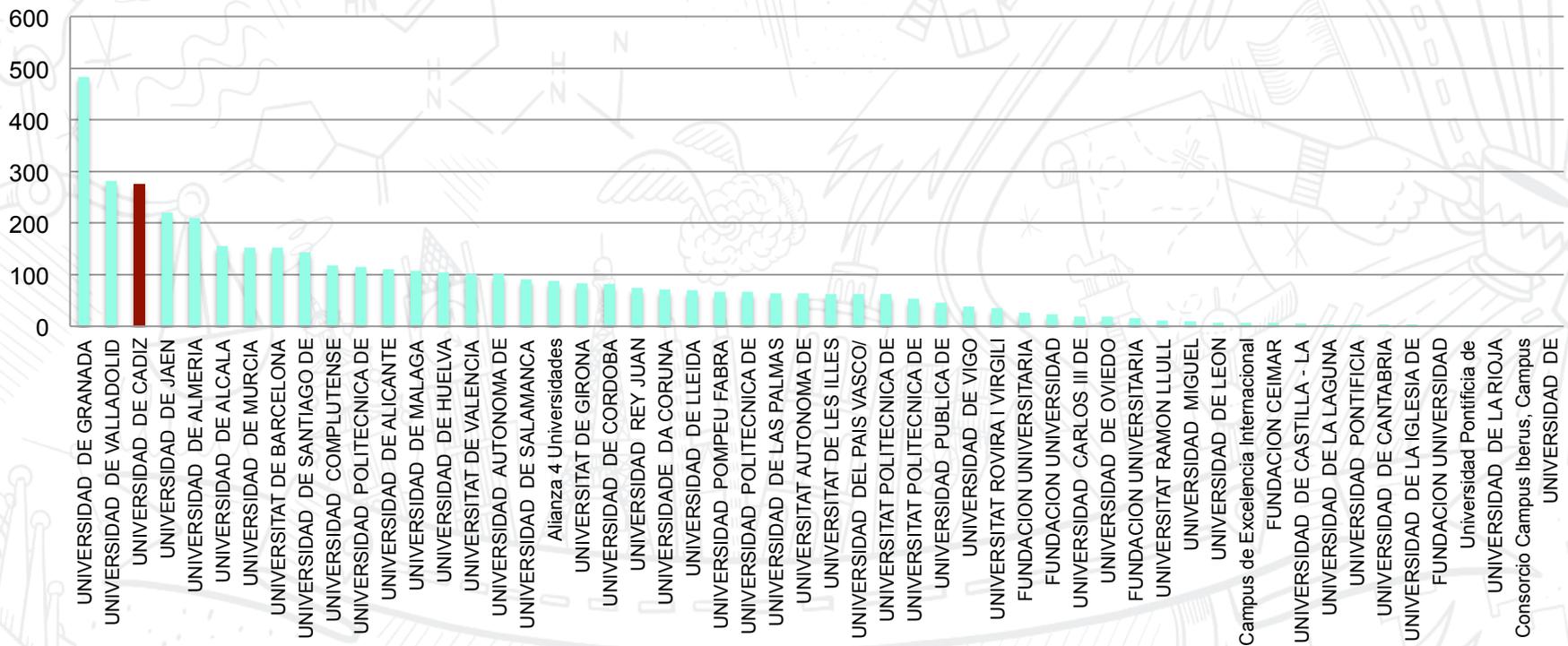
Universidad de Cádiz

dirgeneral.relint@uca.es



Datos generales.

PLAZAS OBTENIDAS 2017



Sistema Universitario Andaluz: 1518 plazas, 36,3 %

UCA: 2015, 2016: 2ª Univ. por plazas; 3ª Univ.; 276 plazas, 6,6 %;

Preparación del proyecto.



Preparación del proyecto. 2015.

- Estrategia ¿Dónde “apostamos” y cómo lo preparamos?
- 1. 2015: partimos de los países con relaciones ya consolidadas: Norte de África, Rusia y países de habla rusa, Iberoamérica.
- 2. **Estrategia global** de internacionalización de la UCA basada en las Aulas Universitarias, movilidad consolidada y en el español como herramienta de internacionalización

Estrategia bottom-up



Preparación del proyecto. 2015.



¿Qué son las Aulas Universitarias?

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Preparación del proyecto. 2015.

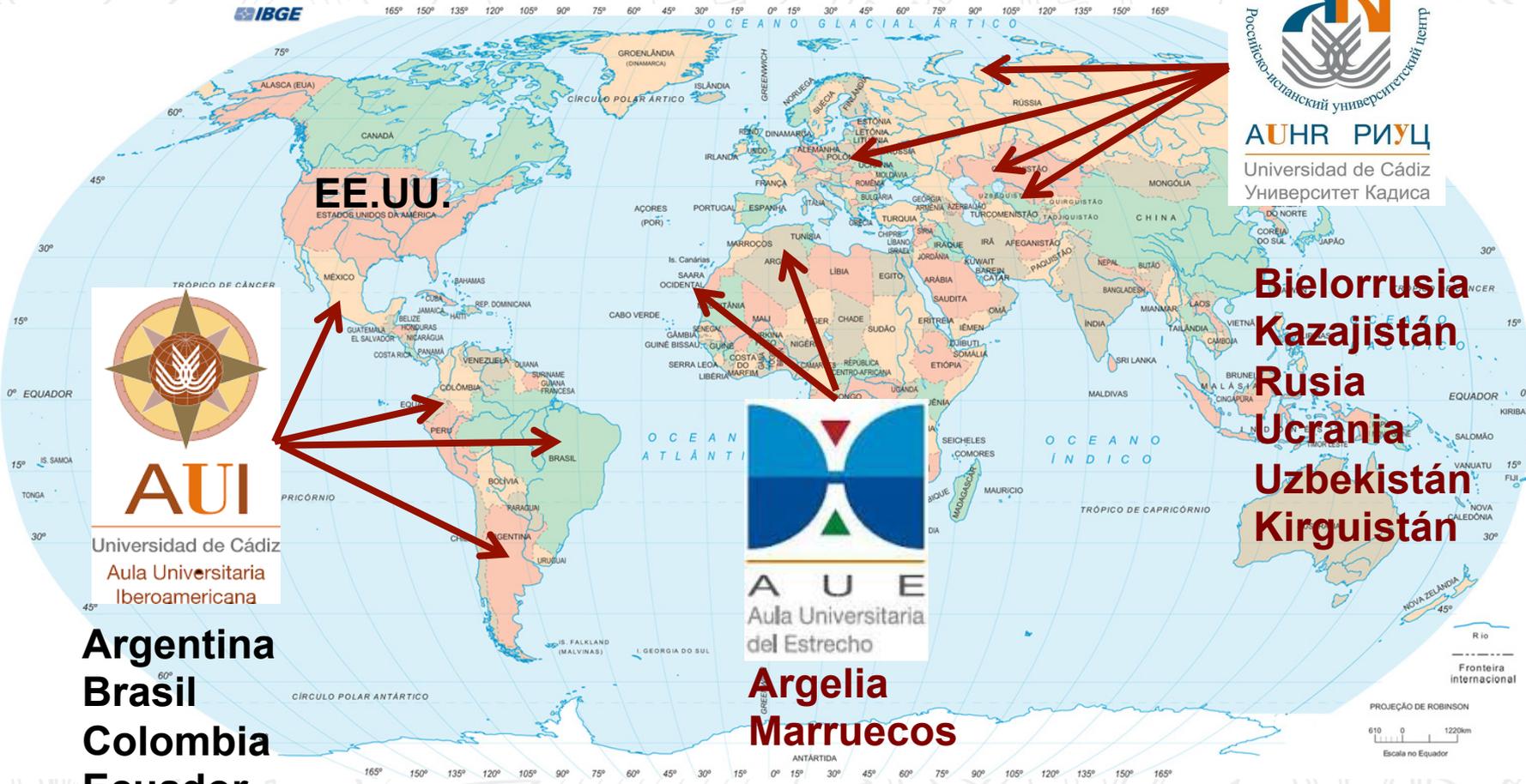
- Selección de socios. “Requisitos”.
2. **Trasladar la esencia del programa Erasmus a la movilidad que ya se realizaba y al nuevo programa: transferencia de capacidades y de buenas prácticas.**
 3. **Socios con los que ya se trabajaba previamente según el modelo Erasmus:**
 - ✓ Learning agreements (modelo Erasmus)
 - ✓ Reconocimiento automático de créditos/asignaturas
 - ✓ Mutua exención de tasas
 4. **Socios con los que ya hubiera movilidad consolidada de los últimos 3-4 años**

Preparación del proyecto. 2015.

- Implicación de los socios en la preparación previa.
- 5. Contacto previo. Explicación e invitación al proyecto.
- 6. Selección de niveles (grado, máster, doctorado) y temáticas generales.
- 7. Proyectos “balanceados” geográficamente
- **Problemas:**
- 8. Los socios no acababan de comprender el programa.
- 9. Aceptación (2015) gracias a la mutua confianza y la experiencia previa de movilidad
- 10. Poca implicación en la redacción en la primera convocatoria.
- 11. Primera convocatoria: “vamos a ciegas”.

Proyecto 2015: 13 países solicitados

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN




AUI
 Universidad de Cádiz
 Aula Universitaria Iberoamericana


AUE
 Aula Universitaria del Estrecho

Argentina
Brasil
Colombia
Ecuador
México

Argelia
Marruecos

Bielorrusia
Kazajistán
Rusia
Ucrania
Uzbekistán
Kirguistán

Preparación del proyecto. 2015.

- Diseño de los mecanismos de implementación.
- 12. Aprovechar las estructuras existentes.
- 13. “Adaptarlas” a Erasmus

Comité de Gestión

UCA:

Aulas Universitarias, ORI

Socios:

ORIs

- ✓ Gestión y difusión de convocatorias
- ✓ Comunicación, apoyo al estudiante
- ✓ Pagos (UCA)
- ✓ Informes, MT (UCA)

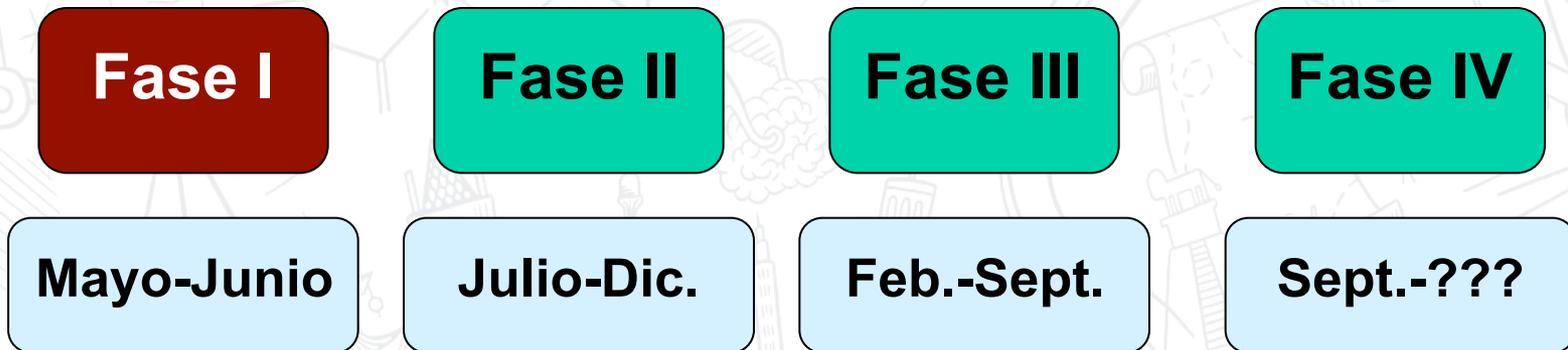
Comité de Seguimiento

Responsables institucionales

- ✓ Firma de acuerdos interinst.
- ✓ Selección de candidatos
- ✓ Seguimiento y resolución de problemas

Preparación del proyecto. 2015.

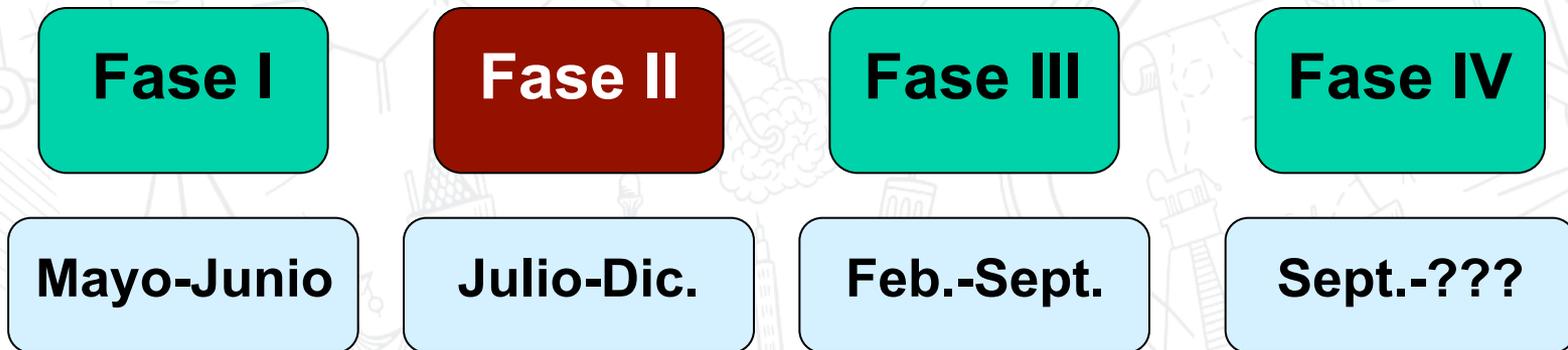
- **Diseño de la ejecución. ¡¡¡Proyecto a 12 meses!!**
Calendario en 4 fases:



- **Resolución**
- **Firma acuerdos**
- **Reorganización plazas**
- **Preparación de modelos de convocatorias**

Preparación del proyecto. 2015.

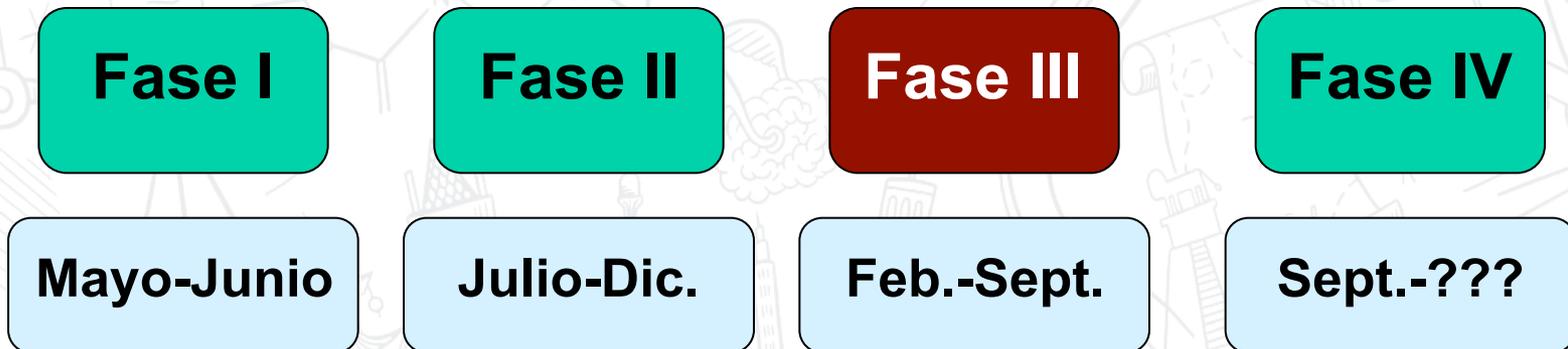
- **Diseño de la ejecución. ¡¡¡Proyecto a 12 meses!!**
Calendario en 4 fases:



- **Lanzamiento convocatorias**
- **Evaluación y adjudicación**
- **Cartas de aceptación, visados**
- **Búsqueda de contactos (STA, STT)**

Preparación del proyecto. 2015.

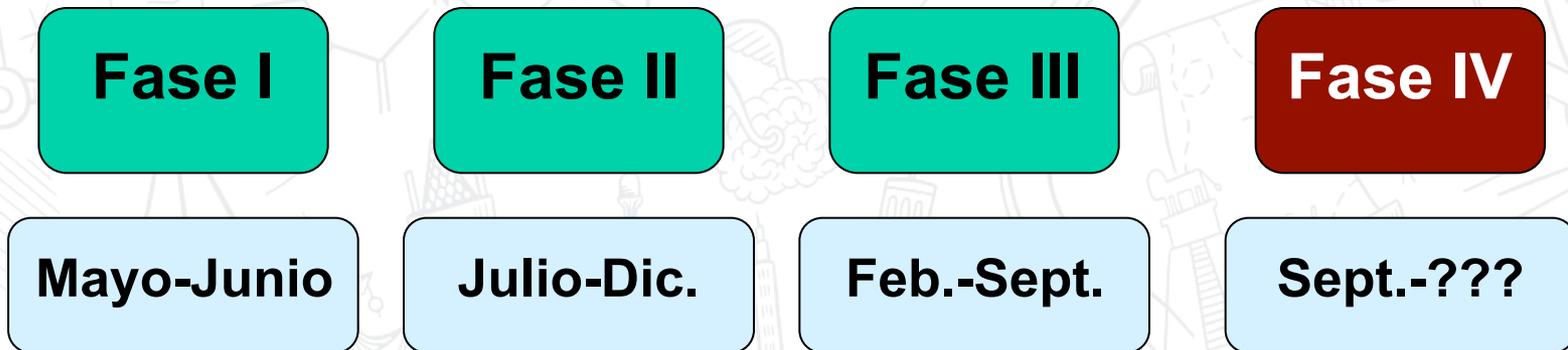
- **Diseño de la ejecución. ¡¡¡Proyecto a 12 meses!!**
Calendario en 4 fases:



- **Sesiones de orientación (ruso, francés, inglés)**
- **Acto de bienvenida Erasmus y Visitantes**
- **Pagos**
- **Movilidades SMS, STT y STA (princip. Incoming)**

Preparación del proyecto. 2015.

- **Diseño de la ejecución. ¡¡¡Proyecto a 12 meses!!**
Calendario en 4 fases:



- Envío de “Transcript of records”
- Evaluación con los socios
- Informe final SEPIE

Dios castiga al hombre ... concediéndole sus deseos



¡¡¡Nos han dado el proyecto!!!
 ¡¡Vamos a tener que hacerlo!!

| Instrumento | PAÍS | Movilidades |
|-------------|-------------|-------------|
| DCI-AL | México | 6 |
| ENI-S | Argelia | 10 |
| ENI-S | Marruecos | 24 |
| ENI-E | Bielorrusia | 17 |
| ENI-Rusia | Rusia | 87 |
| ENI-E | Ucrania | 42 |
| DCI-AC | Kazajistán | 12 |
| DCI-AC | Kirguistán | 3 |
| DCI-AC | Uzbekistán | 6 |



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE

sepie

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN



Erasmus+

Enriqueciendo vidas, abriendo mentes.

EJECUCIÓN DEL PROYECTO. RETOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Diseño y redacción del proyecto.

- Mayor implicación y corresponsabilidad de los socios:



Erasmus+ KA107. ICM 2018 call for projects.

| | |
|------------------------|--|
| University | |
| Erasmus contact person | |
| e-mail | |
| Telephone No. | |
| PIC code: | (Note: Participant Identification Code, needed to participate in any European Union project. https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/organisations/register.html) |

Student flows proposed (please, specify number):

| Field/Area where mobility is proposed | University to UCA | | | UCA to University | | |
|---------------------------------------|-------------------|--------|-------|-------------------|--------|-------|
| | Bs.C. | Master | Ph.D. | Bs.C. | Master | Ph.D. |
| Field 1 | | | | | | |
| Field 2 | | | | | | |
| Field 3 | | | | | | |
| Field 4 | | | | | | |
| Total of mobilities proposed | | | | | | |

Please, briefly justify the objectives and/or projects that you propose to develop through these flows:

| Field/Area where mobility is proposed | Double degrees | Co-tutelles Ph.D. | Research projects | Objectives, justification, specific research project |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--|
| Field 1 | | | | |
| Field 2 | | | | |
| Field 3 | | | | |
| Field 4 | | | | |

Professors/Staff flows (please, specify number; note: field does not necessarily be the same as for students):

| Field/Area where mobility is proposed | University to UCA | | UCA to University | |
|---------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------|
| | Teaching | Training | Teaching | Training |
| Field 1 | | | | |
| Field 2 | | | | |

Fichas por socio (2016, 2017, 2018)

- ✓ Erasmus contact point
- ✓ Áreas temáticas prioritarias (máx. 4)
- ✓ Flujos propuestos
- ✓ Objetivos a conseguir con el proyecto
- ✓ **Encaje con su política de internacionalización**
- ✓ Interés en: co-tutelas tesis, dobles grados, proyectos CBHE, proyectos investigación



Matriz del proyecto: movilidades y áreas

Diseño y redacción del proyecto.

Matriz del proyecto: movilidades

| Nº | País | No. Univ. socias | Instrumento | SMS in | SMS out | STA in | STA out | STT in | STT out | Total | € Solicitados | Aula responsable |
|----|----------------|------------------|------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-------|---------------|-------------------|
| 22 | Kazajistán | 7 | DCL-AC | 71 | 17 | 1 | 20 | 5 | 10 | 124 | 507430 | Hispano-Rusa |
| 24 | Uzbekistán | 3 | DCL-AC | 21 | 2 | 4 | 2 | 10 | 5 | 44 | 156830 | Hispano-Rusa |
| 25 | Kirguistán | 1 | DCL-AC | 13 | 0 | 2 | 2 | 7 | 3 | 27 | 93770 | Hispano-Rusa |
| 30 | Tayikistán | 3 | DCL-AC | 19 | 0 | 1 | 1 | 5 | 3 | 29 | 116290 | Hispano-Rusa |
| 32 | Turkmenistán | 3 | DCL-AC | 7 | 0 | 1 | 1 | 9 | 3 | 21 | 63210 | Hispano-Rusa |
| 4 | Guatemala | 1 | DCL-AL | 20 | 0 | 2 | 8 | 2 | 0 | 32 | 147560 | AU Iberoamericana |
| 5 | Colombia | 5 | DCL-AL | 45 | 1 | 13 | 10 | 12 | 3 | 84 | 365130 | AU Iberoamericana |
| 6 | cuba | 4 | DCL-AL | 20 | 0 | 0 | 8 | 7 | 4 | 39 | 139940 | AU Iberoamericana |
| 7 | México | 4 | DCL-AL | 17 | 3 | 6 | 12 | 8 | 8 | 54 | 204630 | AU Iberoamericana |
| 11 | Chile | 4 | DCL-AL | 11 | 11 | 4 | 4 | 9 | 4 | 43 | 174390 | AU Iberoamericana |
| 17 | Argentina | 4 | DCL-AL | 19 | 8 | 6 | 11 | 14 | 6 | 64 | 248570 | AU Iberoamericana |
| 19 | Brasil | 3 | DCL-AL | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 12 | 48390 | AU Iberoamericana |
| 28 | Ecuador | 3 | DCL-AL | 53 | 3 | 11 | 5 | 24 | 7 | 103 | 444570 | AU Iberoamericana |
| 3 | Bután | 1 | DCL-Asia | 4 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 10 | 39000 | ORI |
| 20 | China | 4 | DCL-Asia | 28 | 14 | 8 | 14 | 18 | 4 | 86 | 348800 | ORI |
| 27 | Senegal | 1 | EDF | 15 | 0 | 5 | 4 | 5 | 2 | 31 | 93670 | AU Estrecho |
| 31 | Burkina Faso | 1 | EDF | 17 | 0 | 5 | 5 | 2 | 2 | 31 | 100070 | AU Estrecho |
| 33 | Costa de Maril | 2 | EDF | 20 | 0 | 10 | 10 | 14 | 14 | 68 | 178217 | AU Estrecho |
| 34 | Camerún | 1 | EDF | 6 | 0 | 6 | 3 | 9 | 8 | 32 | 68170 | AU Estrecho |
| 35 | Gabón | 1 | EDF | 6 | 0 | 2 | 2 | 5 | 4 | 19 | 56480 | AU Estrecho |
| 36 | Ghana | 1 | EDF | 6 | 0 | 2 | 2 | 5 | 4 | 19 | 50970 | AU Estrecho |
| 1 | Bielorrusia | 4 | ENI-E | 27 | 2 | 4 | 1 | 11 | 9 | 54 | 227570 | Hispano-Rusa |
| 13 | Armenia | 2 | ENI-E | 17 | 6 | 0 | 2 | 8 | 3 | 36 | 142280 | Hispano-Rusa |
| 14 | Georgia | 3 | ENI-E | 25 | 6 | 13 | 8 | 10 | 6 | 68 | 226410 | Hispano-Rusa |
| 15 | Moldavia | 3 | ENI-E | 35 | 2 | 4 | 4 | 10 | 4 | 59 | 212873 | Hispano-Rusa |
| 16 | Ucrania | 10 | ENI-E | 127 | 8 | 25 | 10 | 29 | 10 | 209 | 764200 | Hispano-Rusa |
| 37 | Azerbaijan | 3 | ENI-E | 15 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 27 | 102327 | Hispano-Rusa |
| 23 | Rusia | 20 | ENI-Rusia | 186 | 27 | 63 | 20 | 60 | 17 | 373 | 1375240 | Hispano-Rusa |
| 2 | Argelia | 7 | ENI-S | 99 | 4 | 30 | 12 | 36 | 8 | 189 | 585845 | AU Estrecho |
| 9 | Egipto | 1 | ENI-S | 10 | 0 | 4 | 2 | 4 | 2 | 22 | 62550 | AU Estrecho |
| 12 | Jordania | 1 | ENI-S | 24 | 11 | 5 | 5 | 5 | 2 | 52 | 188080 | AU Estrecho |
| 21 | Líbano | 1 | ENI-S | 24 | 0 | 7 | 4 | 7 | 2 | 44 | 148560 | AU Estrecho |
| 26 | Marruecos | 6 | Eni-S | 76 | 8 | 31 | 4 | 24 | 4 | 147 | 463105 | AU Estrecho |
| 10 | Túnez | 4 | ENI-Tunez | 40 | 3 | 12 | 10 | 8 | 4 | 77 | 241715 | AU Estrecho |
| 18 | Bosnia | 1 | IPA-Balcanes | 6 | 6 | 4 | 1 | 10 | 4 | 31 | 79640 | ORI |
| 8 | Estados Unidos | 4 | Pl-Am. Industr. | 24 | 28 | 9 | 8 | 0 | 0 | 69 | 275763 | ORI |
| 29 | Taiwan | 1 | Pl-Asia Industr. | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 15 | 61900 | ORI |

Diseño y redacción del proyecto.

- Entender la naturaleza y estructura del programa:

Comité de gestión



ORI

- ✓ 2015: labor de las Aulas de explicación
- ✓ 2016: elaboración de la matriz del proyecto (Aulas Universitarias)
- ✓ 2016: contratación en la ORI de un técnico dedicado exclusivamente a KA107, volcado de información en la matriz
- ✓ Reuniones de coordinación y planificación interna entre las Aulas y la ORI
- ✓ Contacto permanente con los socios

Diseño y redacción del proyecto.

- Entender la naturaleza y estructura del programa:

**Seminarios y jornadas
en las universidades socias y embajadas**



ORI

- ✓ Argelia, Marrucos, Bielorrusia, Ucrania, Kazajistán, Rusia
- ✓ Congresos de Hispanistas en Ucrania, Kazajistán y Rusia
- ✓ Embajada de España en Ucrania, Rusia, Kazajistán, Túnez
- ✓ Embajadas de Kazajistán y de Rusia en España

La evolución del proyecto 2015-¿2018?

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 (solicitado) |
|---------|------------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| ENI-S | Argelia Marruecos | Argelia Marruecos Túnez | Argelia Marruecos Túnez Jordania | Argelia Marruecos Túnez Jordania Líbano Egipto |
| EDF-ACP | | | Costa Marfil | Costa Marfil Burkina Faso Senegal Camerún Gabón Ghana |



Aula Universitaria del Estrecho

La evolución del proyecto 2015-¿2018?

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 (solicitado) |
|-----------|---|---|--|---|
| ENI-E | Bielorrusia Ucrania | Bielorrusia Ucrania Moldavia Armenia Georgia | Bielorrusia Ucrania Moldavia Armenia Georgia | Bielorrusia Ucrania Moldavia Armenia Georgia Azerbaiján |
| ENI-Rusia | Rusia | Rusia | Rusia | Rusia |
| DCI-AC | Kazajistán Uzbekistán Kirguistán | Kazajistán Uzbekistán Kirguistán | Kazajistán Uzbekistán Kirguistán | Kazajistán Uzbekistán Kirguistán Tajikistán |



Aula Universitaria Hispano-Rusa



La evolución del proyecto 2015-¿2018?

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 (solicitado) |
|--------|---------------|------|---|--|
| DCI-AL | México | --- | México Cuba Colombia | México Cuba Colombia Argentina Brasil Chile Ecuador Guatemala |



AUI

Universidad de Cádiz
Aula Universitaria
Iberoamericana

Aula Universitaria Iberoamericana



El salto a otras zonas...

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 (solicitado) |
|------------|------|------|---------------|------------------------------|
| IPA | | | | Bosnia-Herzegovina |
| PI-Am. I. | | | EE.UU. | EE.UU. |
| PI-Asia I. | | | | Taiwán |
| DCI-Asia | | | | China Bután |



AUI

Universidad de Cádiz
Aula Universitaria Iberoamericana

Aula Universitaria Iberoamericana



Evolución global del proyecto.

| | No. Países | No. Univ. | No. Plazas | Presupuesto |
|------|------------|-----------|------------|-------------|
| 2015 | 9 | 36 | 207 | 734.525 € |
| 2016 | 12 | 88 | 245 | 871.930 € |
| 2017 | 18 | 92 | 276 | 846.450 € |
| 2018 | ¿28? | -- | -- | --- |



ORI



Implementación del proyecto. Organización

Selección y convocatorias:

- ✓ **Modelo de convocatoria único** para todos los socios con indicación de:
 - ✓ Baremo: nota media del expediente, conocimiento de idiomas, B1 de español/inglés
 - ✓ Inclusión de criterios de transparencia, difusión, igualdad de oportunidades e igualdad de género (2016 en adelante)
 - ✓ Difusión abierta
 - ✓ Redactado en español, inglés, francés y ruso
 - ✓ Petición de que se envíe el link donde se publica la convocatoria en cada Universidad (no todas lo envían)



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE

sepie

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN



UCA

Universidad
de Cádiz



Erasmus+

Enriqueciendo vidas, abriendo mentes.

Implementación del proyecto. Organización

Selección y convocatorias:

- ✓ Recursos humanos
 - ✓ **Contratación de técnicos específicos KA107 en 2016.**
 - ✓ Creación de un sub-grupo de trabajo en la ORI
 - ✓ Personal de las Aulas Universitarias

Implementación del proyecto. Organización

Selección y convocatorias:

2015

Selección centralizada (UCA)

Ventajas:

Asegura transparencia e igualdad
Primera experiencia.
Mantener el control.

Problemas:

Acumulación de solicitudes
Dificultad de evaluar U. distintas
Retraso en la resolución

2016-2017

Selección descentralizada (socios)

Ventajas:

Corresponsabilidad
Reparto previo de plazas

Problemas:

Necesidad de mayor coordinación con los socios
Dificultad de armonizar todos los calendarios lectivos



Transferencia del modelo Erasmus

Implementación del proyecto. Visados

2015

Relación previa existente con las Embajadas y Consulados

Comunicación para la resolución de problemas vía Aulas Universitarias

Principales problemas:

- Argelia, Uzbekistán, Kirguistán, Bielorrusia

2016-2017

Contacto directo con Consulados y Embajadas

Envío previo de listas Erasmus (y visitantes) seleccionados a cada consulado

Ventajas:

Implicación con el Consulado

Apertura de vías de difusión de actividades

Apoyo de SEPIE

Problemas:

Hay consulados mas “difíciles” que otros

Implementación del proyecto. Movilidades SMS/STT/STA

2015

Retos:

- ✓ Asignación en centros “no habituales”
- ✓ Saturación en algunas titulaciones (filología, lenguas modernas)
- ✓ Movilidad de doctorado: asignación de tutores
- ✓ Movilidad STT/STA: buscar contrapartes PDI en la UCA
- ✓ Falta de “conocimiento interno” del programa en Iso centros

2016-2017

Retos:

- ✓ Que los Centros asuman el proyecto como suyo al igual que se hace con el KA103
- ✓ Falta de “estabilidad” de los proyectos (incertidumbre)
- ✓ Variación (disminución/aumento brusco) de las movilidades por país
- ✓ Incremento del número de Universidades por país: falta de plazas para repartir en cada proyecto-país

Implementación del proyecto. Movilidades SMS/STT/STA

Variación del número de movilidades

Retos:

- ✓ Falta de número “suficiente” de becas
- ✓ Crecimiento de los proyectos

Soluciones:

- ✓ Becas “cero”, fuentes alternativas de financiación (propia, Universidades, regiones, país)

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------|-------------|--------------|--------------|
| Rusia | 87/ 9 Univ. | 44/ 12 Univ. | 38/ 19 Univ. |
| Ucrania | 42/ 6 Univ. | 62/ 9 Univ. | 21/ 10 Univ. |
| Kazajistán | 12/ 4 Univ. | 16/ 6 Univ. | 12/ 7 Univ. |
| Marruecos | 24/ 4 Univ. | 20/ 6 Univ. | 19/ 6 Univ. |



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE



Erasmus+
Enriqueciendo vidas, abriendo mentes.

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Implementación del proyecto. Movilidades SMS/ STT/STA

2016-2017

Soluciones:

- ✓ Coordinación/búsqueda de movilidades con vicedecanos responsables de RR. II.
- ✓ Reuniones con vicedecanos para presentar el proyecto y posibilidades
- ✓ Sesiones de conferencias temáticas
- ✓ Organización de Staff-Weeks
- ✓ Creación de un Instituto Pushkin



Implementación del proyecto. Movilidades STT/STA

2016-2017

- Staff-Weeks en 2016 y 2017 (100 participantes; + 40 Universidades)**
- Universidades KA107 y KA103**
- Sesiones de networking**
- Identificación de proyectos CBHE,**
- Identificación temas co-tutela**
- Contactos entre socios**
- Formación de redes**



Implementación del proyecto. Creación de un Instituto Pushkin (dentro del proyecto)

2017

Movilidad STA/STT:

- ✓ Ciclos de conferencias temáticas
- ✓ Participación en la docencia en ruso
- ✓ Actividades culturales
- ✓ Conexión en las áreas de lenguas modernas, lingüística, ...



Implementación del proyecto. Pagos.

- Pagos centralizados en la UCA. No se realizaron transferencias a los socios.
- No se transfiere OS a los socios. Se les explica.

2015

- ✓ Acuerdo con el Banco
- ✓ SMS: creación de cuentas a todos los incoming
- ✓ Transferencia a la cuenta, activación mediante pasaporte a la llegada
- ✓ STT/STA: talón a la llegada (primer día al registrarse) en gestión económica

2016-2017

- ✓ SMS: Pagos con talón a la llegada: 2 pagos fraccionados: 70% y 30 %
- ✓ STT/STA: idem. Agilización en la emisión de talones, recogida directamente en la ORI

Resultados destacables.

- ✓ Transmisión del modelo Erasmus a otros países:
 - ✓ Reconocimiento automático de créditos
 - ✓ Reconocimiento de las actividades (PAS/PDI)
 - ✓ Cooperación e interculturalidad
 - ✓ Transparencia e igualdad de oportunidades
- ✓ **Aumento del número de propuestas CBHE**
- ✓ Acuerdos de co-tutelas de tesis doctoral ...
- ✓ ... **cooperación científica entre profesorado**
- ✓ Proyectos de investigación (ciencias, turismo,...)
- ✓ **Acuerdos de doble titulación de máster**
- ✓ Cooperación en el ámbito de los Campus de Excelencia
- ✓ **Creación del Instituto Pushkin de lengua y cultura rusa**
- ✓ Extensión de la cooperación a todas las áreas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE

sepie

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN



Erasmus+
Enriqueciendo vidas, abriendo mentes.

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN



iii Gracias !!!

