

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Dependencia de adscripción al PAP

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Nombre de la APUESTA

Gestión de las Políticas Públicas y del Derecho

Nombre del PROGRAMA

Programa de Fortalecimiento de Organismos de la Sociedad Civil



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

Nombre del PAP

PAP E5 03 Desarrollo de OSC para el empoderamiento social

“Modelo de negocio en torno a una Eco Aldea: TEQUIO”

PRESENTAN

Programa educativo.

Lic. en Administración Financiera

Ruth Aguilar Muro

Profesor PAP: MPPG Ricardo Germán Ruíz González

Tlaquepaque, Jalisco, 10 Mayo de 2017

Resumen

¿Qué tan difícil puede ser imaginar un mundo donde a través de diversos esfuerzos se establezca una relación más armoniosa entre las personas y su entorno? El objetivo principal de este programa es construir un espacio para brindar alternativas y diferentes tipos de convivencia comunitaria, que permita a los visitantes crear redes y sinergias con otros ciudadanos, colectivos y organizaciones que luchen por una vida sana, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, formas de comercio dignas y justas, así como mecanismos de gobernanza efectivos que garanticen la protección social, cultural, productiva y ambiental de la comunidad y sus integrantes.

Abstract

¿How difficult can it be to imagine a world where, through different efforts a more harmonious relationship between people and their environment is established? The main purpose of this project is to be able to create a moment to offer alternatives and different types of community coexistence, allowing visitors to create networks and synergies with other citizens, groups and organizations that fight for a healthy life, sustainable use of natural resources, decent and fair trade forms, as well as effective governance mechanisms that guarantee the social, cultural, productive and environmental protection of the community and its members.

1. Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son una modalidad educativa del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). en la que los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de un proyecto en un escenario real para plantear soluciones o resolver problemas del entorno. Se orientan a formar para la vida, a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente.

A través del PAP los alumnos acreditan el servicio social, y la opción terminal, en tanto sus actividades contribuyan de manera significativa al escenario en el que se desarrolla el proyecto, y sus aprendizajes, reflexiones y aportes sean documentados en un reporte como el presente.

2. Introducción

Este reporte ECO-ALDEA TEQUIO, el cual fue realizado entre los meses de enero a

mayo del 2017. El proyecto fue asesorado por el profesor Ricardo German Ruiz González. El equipo se integró por cinco estudiantes pertenecientes a diferentes carreras; administración financiera, ingeniería financiera, comercio internacional y negocios globales y mercadotecnia, los cuales tomaron enfoques diferentes.

El desarrollo de este proyecto estuvo focalizado en la investigación para la elaboración del modelo de negocio para la sustentabilidad del proyecto.

Este proyecto se basó en la metodología de modelo de negocio llamada Lean Canvas que es una herramienta que nos ayuda a conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, asociación o cualquier idea de una persona que quiera emprender un proyecto, es un punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos. (Megias, 2017)

La ejecución del proyecto se enfocó a obtener como resultado el lienzo completo de Lean Canvas para su aplicación en él

proyecto Tequio, tomando en cuenta que esta herramienta es flexible a los cambios de enfoque que tenga la comunidad.

En el presente documento se presenta un informe ejecutivo, el cual consta de un resumen, una introducción al documento, origen del proyecto y de los involucrados, se describe el contexto de la comunidad, se incorpora el sustento metodológico y los resultados resumidos, así como conclusiones. Este documento es parte integral de la carpeta electrónica del proyecto, la cual se entrega a la comunidad y a ITESO y contiene a detalle cada uno de los entregables de este proyecto clasificados en una subcarpeta titulada anexos.

3. Origen del Proyecto y de los Involucrados

3.1 Antecedentes del proyecto

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) se desarrollará con un grupo de profesionales emprendedores con una visión holística del mundo, que enfatizan en que existen mejores formas de relacionarnos con los seres humanos, con la naturaleza y el manejo de los recursos naturales para producir bienes y servicios en beneficio de la comunidad, además existen maneras innovadoras de hacer un comercio justo y digno para todos, al igual que nuevos esquemas de gobernanza que permitan construir los cimientos de un nuevo paradigma civilizatorio.

Este modelo surge mediante la idea que desde siempre, el ser humano ha tenido la inclinación de formar comunidades que enaltezcan los mejores valores de convivencia. Desde Thomas Moro con su Utopía, o la experiencia de la Comuna de París como un movimiento político popular autogestionario.

Desde entonces han existido innumerables movimientos y esfuerzos por gestionar comunidades autosustentables.

Inspirados en ese conjunto surge el colectivo TEQUIO: del Náhuatl, es tarea o faena que se realiza para pagar un tributo, lo que buscan ese grupo de profesionales es constituir una cooperativa. (Monica, 2017)

3.2 Identificación del problema

El problema identificado y que estoy abordando es la falta de sustentabilidad económica que se tiene en la comunidad, no sé identifica como hacer monetizable y sustentable el proyecto.

Actualmente en México las pequeñas y medianas empresas son el principal motor de desarrollo económico de México. Estas empresas tienen una gran capacidad de generar empleos y de aplicar nuevas tecnologías para su desarrollo, favoreciendo así a la economía del país, creo que Tequio más allá de la visión que tiene como comunidad podría actuar como lo hacen las PyMEs y así hacerse auto sustentables, viviendo como comunidad y siendo económicamente activos.

Uno de los principales problemas que enfrentan es que no tienen un plan estratégico de negocios por lo cual su crecimiento y sostenibilidad se ven afectados. Al arranque del proyecto y los primeros años son los más críticos ya que es aquí cuando los proyectos luchan por sobrevivir. Esta es la principal razón por la cual se colabora con Tequio con el fin de ayudarlas a trazar una guía que seguir.

3.3 Identificación de la organización que influyen o son beneficiarios del proyecto

Los principales beneficiarios son todos los integrantes de la comunidad Tequio ya que todo el beneficio lo absorben ellos de primera mano, con la activación económica de la comunidad se habla de que se pueden tener beneficios de dar empleo a otras personas e incluso siendo económicamente activos benefician a la

economía con el consumo a nuevos proveedores.

4. Sustento Teórico y Metodológico

4.1 Sustento teórico

Las OSC son un proceso social en donde ciudadanos se unen en asociaciones haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, a favor de alguna causa situándose fuera del sistema político. A pesar de que tienen un fin social o público, estas organizaciones no pertenecen al Estado, son privadas y actúan sin fines de lucro. Su accionar está relacionado con ambos sectores ya que promueven la construcción de una sociedad plural y sostenible.

Fungen como representantes de los intereses ciudadanos y se caracterizan por contar con mecanismos que les permiten tomar decisiones acerca del uso de recursos, y sus fines, es decir, son autogobernadas y la pertenencia en estas organizaciones es voluntaria.

La sociedad civil es la forma de auto organización social más natural y orgánica de todas las formas de organización. Se basa en normas de reciprocidad, confianza e intercambio mutuo que tienen lugar dentro de ciertos espacios institucionales y que median la relación entre los hogares y las instituciones que controlan y tienen el poder sobre los recursos económicos, políticos y culturales. A mayor complejidad de las relaciones de poder entre los diferentes agentes y actores económicos y políticos, la sociedad civil tiende a ser más democrática

Las organizaciones de la sociedad civil tienden a reemplazar las funciones que tienen los partidos políticos como canales de expresión de inconformidades y descontento, dando lugar a los nuevos

movimientos sociales que luchan por lograr poner en la agenda la nueva cuestión social.

Es importante que las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc), fortalezcan sus competencias y capacidades de intervención para cumplir con su objeto social, se tiene que buscar, además, impulsar procesos e iniciativas para que se puedan solucionar las diversas problemáticas que puedan surgir y se puedan ir resolviendo para así ayudar a las comunidades.

El mayor reto que enfrenta las organizaciones de la sociedad civil es el desarrollo de las facultades para administrar su propia regulación. La autonomía de la sociedad civil frente al Estado y el mercado se sostiene a fin de que prevalezca una relación de interdependencia.

Es por esto, que es importantísimo que la autonomía de la sociedad civil necesita fortalecerse para convertirse en un verdadero interlocutor de los problemas que surgen en el estado.

Otro de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil es que tienen dificultades para acceder a fondos públicos, sin embargo, esto se puede lograr mediante la participación en las convocatorias de los programas que publica el Diario Oficial de la Federación.

4.2 Aspectos metodológicos

4.2.1 Enunciado del proyecto

- Contribuir a la definición de estrategias claras, proactivas y de corto plazo de la comunidad, a fin de desarrollar las capacidades clave que les permitan impulsar su sustentabilidad.
- Implementar las acciones correspondientes de acuerdo al modelo Lean Canvas, con el propósito de buscar la mayor productividad, una mejor

competitividad y mejores condiciones económicas para la comunidad.

- De acuerdo con el modelo Canvas definir, mercado, problemas, propuesta de valor, solución, canales de venta, flujo de ingresos, métricas clave y ventajas competitivas.

4.2.2 Descripción de actividades

El trabajo fue realizado desde una visión de consultoría colaborativa, estratégica y sistémica, por lo que no es una consultoría de profesionales sino del maestro coordinador, coordinadora de comunidad Tequio y estudiantes son parte integral del trabajo para alcanzar las metas acordadas.

Según Doyle (1989) una consultoría colaborativa debe lograr que las soluciones salgan de la misma organización, por convicción propia a cambio para tener una mejor eficacia.

La visión sistémica de la consultoría viene de la integración de un equipo multidisciplinario, con consultores con diversas áreas de especialización, lo que se presentó con el grupo consultor atacando las áreas de oportunidad desde distintos flancos (finanzas, contabilidad, mercadotecnia, ingeniería financiera).

En este caso, la función del consultor se vuelve más bien la de un facilitador, no dice lo que "está mal" sino que ayuda a que el encargado o director "vea" las soluciones.

Se conoce a la consultoría estratégica como una ayuda externa proporcionada por consultores especialistas y profesionales en la cuestión de gestión y dirección de empresas que sirve de apoyo para los coordinadores de la comunidad, en este caso. Los consultores fuimos los estudiantes próximos a graduarnos, nuestro rol fue poner en aplicación los conocimientos de la carrera.

5. Productos y resultados

El entregable que se realizó fue el modelo Canvas con el objetivo que ayude a dar una estructura sustentable económica para Tequio y cumplir con su visión de calidad de vida. En este modelo se presenta lo siguiente:

Socios clave: Son personas, asociaciones, empresas y cualquier tipo de figura que es indispensable para hacer que nuestro modelo de negocio funcione.

Actividades clave: Lo que se tiene que hacer para que el modelo funcione, como puede ser definir las actividades que desempeñan cada persona que pertenece a la organización.

Recursos clave: Son todos los recursos que necesitamos para llevar a cabo nuestra idea, recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos.

Propuesta de valor: Es lo que nos hace especiales para el cliente y nos diferencia de los demás.

Relaciones con clientes: Como vamos a generar la fidelidad del cliente por ejemplo: asistencia personal, autoservicio, etc.

Canales: a través de qué medios proporcionamos nuestra propuesta de valor.

Propuesta de valor: los beneficios que Tequio ofrece.

Segmento de clientes: a quien nos dirigimos

Estructura de costes: en que tenemos que gastar para desarrollar y ofrecer nuestra propuesta de valor.

Fuentes de ingresos: cómo vamos a monetizar nuestra propuesta de valor.

6 Reflexiones sobre aprendizajes obtenidos

6.1 Aprendizajes profesionales por alumno/a

Al ser un trabajo de mucho diagnóstico y planeación tuve la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi carrera en la parte administrativa, retome conocimientos de los cuales había hecho proyectos de práctica mas no aplicados en la vida real, fue agradable refrescar esta experiencia como las herramientas de emprendimiento.

El estar en una organización de este tipo en la que todo es nuevo y que se tiene libertad de propuestas fue algo muy agradable porque nos dio la libertad de proponer lo mejor y lo más adecuado de nuestras carreras al proyecto.

6.2 Aprendizajes en lo personal

El trabajar con un equipo multidisciplinario ayuda a generar un aprendizaje más completo ya que a través de mis compañeros pude aprender un poco de la visión que tienen sus carreras y a trabajar en conjunto para que, con las distintas formas de pensar y trabajar, poder dar a Tequio un proyecto más completo y me gustó la experiencia ya que también aprendí a trabajar con distintos perfiles y eso me dejó el aprendizaje ser más tolerante con personalidades distintas a mí.

Estar en el ITESO me dejó grandes aprendizajes, más allá de lo profesional, me llevo el aprendizaje humano y buscaré, que en todo lo que haga, se vea reflejado.

Esta experiencia vivida en mi proyecto PAP me invita a apoyar más proyectos de este tipo que hacen una labor social, desde mis conocimientos sin pedir una remuneración. Tal vez ayudarlos a organizar sus finanzas, apoyarlos con las estrategias de negocio, pero lo más importante es hacer que estas instituciones no se sientan sin voz.

7 Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones (En conjunto)

Es importante tener una visión clara de lo que se quiere lograr, comprender la cultura y el mensaje que la organización quiere dar es clave.

Se necesita orden y claridad en la priorización de las necesidades para poder trabajar de manera organizada sin descartar recursos y esfuerzos.

La formalización y documentación de los procesos de todas las áreas involucradas en Tequio permitirá sentar bases para la mejora continua y son indispensables para el acceso a nuevos mercados.

7.2 Recomendaciones (por alumno/a)

Al ser un proyecto con una visión tan extensa y trascendente en sus decisiones recomendaría a Tequio priorizar necesidades a abordar y enfocarse en concluir una por una, sin querer trabajar todas las necesidades a la vez.

También recomendaría profesionalmente seguir puliendo el modelo de negocio según el avance que se vaya teniendo en su aplicación, que se tenga la apertura de correr el riesgo que los cambios traen consigo.

Recomiendo la diversificación productiva, es decir, creo que Tequio tiene muchos canales de negocio uno de ellos puede ser el ofrecer a las personas vivir una experiencia en la aldea, podría ser también un modelo educativo con el medio ambiente, esto solo por nombrar algunos, sería ideal que Tequio fuera más allá de la comercialización de alimento orgánico.

Creo que es un proyecto visionario lleno de ilusión que se puede lograr solo que falta un poco más aterrizar las ideas para que sean realistas y se puedan realizar.

8. Referencias

Bibliografía

Megias, J. (01 de 03 de 2017). Javiermegias.com. Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

[1] L. G. (2015). Permacultura: definición, origen, ética y conceptos básicos. Obtenido Febrero 12, 2017, de <http://vidaverde.about.com/od/Vida-Verde101/a/Permacultura-Definicion-Y-Origen.htm>

[2] O. (2004). DEFINITION OF EDUCATION. Obtenido Febrero 12, 2017, de http://www.inegi.org.mx/rne/docs/Pdfs/Mesa5/20/EEI_fichatecnica.pdf INEGI

[3] G. E. (2012). Educación para el Diseño de Ecoaldeas. Obtenido Febrero 12, 2017, de <http://gaiaeducation.org/docs/publication/s/EDE%20Curriculum%20v5%20Español.pdf>

[4] Permacultura, México. ¿Qué es Permacultura?. Obtenido Febrero 21, 2017, de

<http://www.permacultura.org.mx/es/permacultura/que-es/>

[5] O. A. (1998). Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector. Instituto de Investigaciones Histórico-sociales. Universidad Veracruzana. Obtenido Febrero 15, 2017 de <http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/olvera.pdf>

[6] (2014) Problemas que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil para acceder a fondos públicos por medio de programas sociales sujetos a reglas de operación. Fortaleciendo causas ciudadanas. Obtenido Febrero 15, 2017 de: <http://www.causasciudadanas.org/2014/04/problemas-que-enfrentan-las.html>

[7] M.C. (2000) "La organización de la sociedad civil: ¿Una alternativa respecto a los partidos políticos?. Biblioteca de Ideas. Instituto Internacional de Gobernabilidad. http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/murillo_castao.pdf

[8] J.G.V.H. Los retos del desarrollo de la sociedad civil. http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/period/estsoc/pdf/estsoc_3/seccionarticulos_2.pdf

9. Anexos

Modelo de negocio comercialización orgánica Tequio

<p>Partners clave Proveedor de semilla orgánica. Proveedor de sustratos. <u>Retail orgánico.</u> Distribuidores. Restaurants. Relación con productores <u>organicos</u></p>	<p>Actividades clave <u>Preparación</u> y cuidado especial de la tierra.</p> <p>Recursos Clave Terreno con tierra fértil para sembrar, espacio amplio que permite tener concentrada toda su producción, adquisición de préstamo a fondo perdido.</p>	<p>Propuesta de valor Productos 100% orgánicos libres de químicos, pesticidas dañinos, calidad y sabor de los alimentos garantizados sin comprometer de mas el precio.</p>	<p>Relación con clientes Buena relación precio-calidad-sabor, cumplir con el compromiso de tiempo de entrega y de volumen producido</p> <p>Canales <u>Retail.</u> Mayoristas.</p>	<p>Segmentos de clientes Personas, <u>retail</u> y <u>restaurants</u> del municipio de Zap y Gdl. Hombres y mujeres De NSE medio y alto que asocian su salud con calidad de vida y que no les importa el precio con tal de asegurar la calidad del producto</p>
<p style="text-align: center;">Estructura de Costes</p> <p>Gastos: Empaque, transporte, insumos, cuidado de la tierra, herramientas, sistema de riego</p> <p>Costo: Terreno, agua, sueldos, permisos, luz</p>		<p style="text-align: center;">Estructura de ingresos</p> <p>Venta a intermediarios o cliente final</p>		

ANEXO 1 Programa de Trabajo

N°	Actividades	Semanas															PRODUCTO/ INDICADOR DE ACTIVIDAD
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Elaboración Modelo de negocio																
	1.1 Elaboración del Reporte PAP																Reporte PAP
	1.2 Investigación TEQUIO																Investigación acerca de los encargados del proyecto TEQUIO (Breve reseña)
	1.3 Acopio de información sobre modelo de negocio.																Acopio de información
	1.4 Selección de información más relevante a incluir en el RPAP															Reporte PAP con primer objetivo específico logrado	
2	-Investigación de ejemplos de modelo de negocio.																
	2.1 Acopio de información															Acopio de información	
	2.3 Continuación de reestructuración RPAP															Reestructuración del PAP, partes estructuradas	
3	-Investigación en trabajos de campo para conocer los modelos de negocio de otras comunidades																
	3.1 Selección de fuentes y autores															Investigación de fuentes confiables y selección de los mejores autores	
	3.2 Recopilación de información															Acopio de información	
4	-Investigación y análisis de modelos de negocio																
	4.1 Acopio de información															Acopio y recopilación de información	
	4.2 Indagación de modelos funcionales															Investigación en fuentes confiables acerca de los modelos de negocio.	
	4.3 Continuación de elaboración del Reporte PAP con validación de mercado															Reporte PAP en donde se vaya incluyendo toda la información recopilada	
	4.4 Selección de mecanismos o modelos de comercio justo															Reporte PAP con cuarto objetivo específico logrado.	
5	-Determinar la viabilidad de la creación del modelo de negocio																
	5.1 Explicación del modelo basado en los 9 componentes del modelo de negocio															Modelo de negocio	
	5.2 Finalización de Reporte PAP															Reporte PAP completo y presentación final completo	
	5.3 Exposición y coloquio final															PRESENTACIÓN: Coloquio final	

ANEXO 2 MINUTA DE ACUERDO CON LA OSC

ACTA DE ACUERDO QUE ESTABLECE LOS DETALLES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE ALUMNOS DE ITESO EN EL PAP 5E03 Y LA OSC: TEQUIO

CONTEXTO

El día 3 del mes de febrero los alumnos del PAP y coordinador Ricardo Ruiz, realizamos una primera visita para conocer los problemas del (NOMBRE DE OSC) y presentarles el análisis de problemas y soluciones que construimos junto con la OSC en el primer encuentro en ITESO. Fuimos recibidos por Mónica Tostado Méndez Director/a de la OSC Tequiomas para el día. Los acuerdos derivados de esta primera visita son los siguientes:

1. El Sr/Sra Mónica Tostado Méndez (puesto) está de acuerdo con el Diagnóstico General presentado por el equipo de alumnos PAP-ITESO.
2. Después de conocer su punto de vista respecto de las necesidades más importantes del Banco y de entender los términos de intervención que se supedita a 6 semanas, se acordó que el problema focal que será abordado en este PROYECTO es (DESCRIBIRLO):

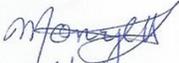
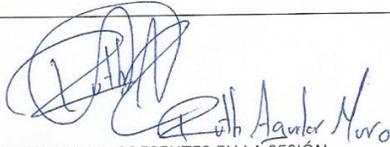
Dar estructura a un modelo de negocio para la sustentabilidad económica de la organización

3. Se acordó que los productos que deberá entregar este equipo al terminar este proceso son (DESCRIBIR Y ENUMERAR):
 - a. Modelo de negocio Lean Canvas
4. Se acordó que las actividades a realizar para lograr estos productos son: (DESCRIBIR Y ENUMERAR, INDICANDO EL TIEMPO):
 - a. Investigación
 - b. Elaboración del modelo de negocio
 - c. Pulir modelo de negocio
 - d. Validar modelo

Se anexa el PROGRAMA DE TRABAJO. Firman al calce de conformidad los participantes:

POR LA OSC (Nombre)		
 Monica TOSTADO Nombre y cargo	 Nombre y cargo	 Nombre y cargo
POR EL EQUIPO DE ALUMNOS DE ITESO RESPONSABLES DE REALIZAR ESTAS ACTIVIDADES		
 Roth Aguilar Muro Escribir nombre del Alumno y firmar	 Escribir nombre del Alumno y firmar	 Escribir nombre del Alumno y firmar

ANEXO 3 REPORTE DE TRABAJO EN CAMPO

Destino	ECO ALDEA TEOPANTLI KALPULLI, TLAJOMULCO DE ZUÑIGA, JALISCO	Fecha: 04/02/2017	
OSC	TEQUIO	Responsable de OSC que se visita	Monica
Nombre	Ruth Aguilar Muro	N° de visita	1
Objetivo de la visita	Diagnostico		
Etapas del plan a ejecutar	1		
Hallazgos	Se tomaron ideas de lo que está bien y de lo que está mal para replicarlo en Tequio, como los problemas que se tienen de gobernanza en la comunidad, la falta de compromiso, que no es una comunidad autosustentable y problemas de convivencia.		
Se cumplió el programa, describe los logros cumplidos	Si, identificación de problemas y aciertos.		
 RESPONSABLE PAP en OSC Nombre y firma		 ALUMNOS PAP PRESENTES EN LA SESIÓN Nombre y firma	

ANEXO 4 CARTA DE ACUERDO DE LA OSC CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PAP

LOGO DE LA OSC

Carta membretada

MPGP RICARDO GERMÁN RUIZ GONZÁLEZ
Profesor de asignatura del PAP 5E03 del ITESO

Presente

Fecha 16 enero al 31 mayo 2017

Por este medio quien suscribe la presente expresa su entera satisfacción por los servicios recibidos durante el desarrollo del PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL que el alumno Ruth Aguilar Muro desarrolló durante el semestre, manifestando además que los productos generados en este proceso se ajustan a lo acordado originalmente con el (la) alumno (alumna).

Agradezco al ITESO, y al PAP 5e03 todas las atenciones y apoyo recibido,

Atentamente

DIRECTOR o REPRESENTANTE DE LA OSC

Nombre y Firma

(Formato libre donde la OSC expresa su satisfacción)



Mónica Tostado Mónico