

Plan de Transformación Digital Federación Galega de Dano Cerebral (FEGADACE) 2023-2024

ÍNDICE

I.	Introducción.....	2
II.	Plan de Transformación Digital.....	3
1.	Análisis de la situación.....	3
2.	Visión Digital de la entidad.....	4
3.	Objetivo estratégico.	4
4.	Estructura.....	4
5.	Calendario de acciones estratégicas.	5
6.	Metodología de construcción y aplicación.....	7
7.	Planes Operativos Anuales.....	10

I. Introducción.

Las dinámicas y rutinas laborales de FEGADACE vivían un proceso de relativa adaptación a la digitalización que se vio precipitada por la llegada de la pandemia del coronavirus, allá por 2020. La Federación se esforzó al máximo por agilizar su transformación digital siguiendo un criterio de urgencia, incorporando acciones y medidas al ritmo que el necesario mantenimiento de su rutina -junto con las necesidades derivadas de la nueva situación sanitaria- las iba demandando.

La adopción de diferentes herramientas y dispositivos que posibilitaran el teletrabajo; la recogida, filtrado y publicación en formato digital de información necesaria para la protección y cuidado de nuestra base social; la formación en el acceso a estas tecnologías; o el traslado de cada vez más procesos a nuevas herramientas que permitieran la coordinación para el óptimo desarrollo, en tiempos pandémicos, de nuestra misión, fueron las principales medidas.

FEGADACE asumió la digitalización como un proceso imparable, con respecto al que también tomó nota de errores y aprendizajes que se fueron encontrando en el proceso. El proyecto 'Stop Fenda Dixital' (SFD) -en su primer año de realización, 2021- ha sido, al mismo tiempo, una de esas respuestas de urgencia, y una primera reflexión y sistematización de medidas a adoptar en torno a objetivos definidos y con medidores de desempeño.

Así, la extensión de SFD en 2022 no podía sino formular la necesidad de establecer una estrategia global a modo de hoja de ruta para un desarrollo digital y tecnológico totalmente alineado con las prioridades del colectivo y de la organización que representa FEGADACE.

El presente Plan de Transformación Digital supone una reflexión exhaustiva sobre los objetivos a seguir para mejorar de manera continua el impacto y la eficiencia de las acciones de FEGADACE, para redundar siempre en el bienestar de las personas y familias con daño cerebral adquirido.

II. Plan de Transformación Digital.

1. Análisis de la situación.

La primera fase para la elaboración del presente documento consistió en analizar el grado de madurez digital y el nivel de digitalización de la entidad evaluando la brecha digital interna de FEGADACE. Para estudiarla se identificaron diferentes ejemplos asignados a diversas áreas:

- a) Por lo que respecta a los procesos:
 - No saber identificar qué procesos son digitalizables y en qué medida lo son.
- b) En cuanto a la tecnología:
 - No adaptación de la plataforma de teleformación a dispositivos móviles. Brecha digital para los/as usuarios/as
 - Falta de aprovechamiento del ancho de banda. Tenemos conexión vía wifi (no estamos cableados).
 - Ciberseguridad.
 - Procesos no digitalizados porque no disponemos de la aplicación adecuada (ej.: factura electrónica).
- c) En relación con el equipo profesional de FEGADACE:
 - No sacamos el máximo partido a los programas que usamos (Excel, Outlook, programas diseño, herramientas de planificación online, espacios de trabajo compartidos, etc.).
 - Falta de conocimientos y formación sobre las nuevas tecnologías.
 - Falta de tiempo.
 - No utilizamos de forma estándar metodologías ágiles en la planificación, ejecución y gestión de proyectos.
- d) En relación con los equipos profesionales de las entidades:
 - Non todas saben cómo usar la tecnología (de uso)
 - No sacan el máximo partido (calidad de uso).
 - Diferentes grados de madurez e interés de las direcciones de las entidades en el proceso de transformación digital.
- e) En relación con las personas destinatarias de las actividades y servicios:
 - Dificultades de acceso (Moodle, códigos QR, etc.).

Tras esa reflexión, el conocimiento se sistematizó empleando la metodología DAFO, en torno a la que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta FEGADACE de cara a establecer su Plan de Transformación Digital:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesitamos formación y preparación para el cambio y para la capacitación digital. • Poca disponibilidad de tiempo del equipo. • La constante actualización implica aportar financiación. • Sobre-exceso de digitalización o no planificada. • Reticencia de las personas de participar en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre de dónde obtener fondos. • El constante cambio y actualización de la tecnología.

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo a perder tiempo/esfuerzo en implementar herramientas que luego no sean necesarias o duplicar trabajo. • Rotación personal (de forma anual) que requiere proceso formativo constante. 	
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Buena predisposición del equipo a la digitalización. • Cultura de formación y actualización. • Estamos haciendo un plan de transformación digital que nos sirva de hoja de ruta. • Cultura organizativa de base existente. • No existen reticencias a la hora de inversiones en dispositivos/equipamientos imprescindibles para la digitalización. • Optimizar tiempo y procesos. • Recopilar datos de forma más eficiente por parte de las asociaciones. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente hay bastante financiación externa. • La digitalización global como prioridad de los principales grupos de interés de la Federación. • La propia digitalización de la sociedad. • Partners tecnológicos (en lo privado, en universidades...).

2. Visión Digital de la entidad.

Los servicios y procesos desarrollados por FEGADACE para y con sus entidades miembro incorporan transversalmente soluciones de digitalización sostenibles y adaptadas a las demandas de la sociedad digital, para alcanzar la máxima eficiencia.

3. Objetivo estratégico.

Aumentar el impacto y la eficiencia de los servicios y procesos llevados a cabo por la federación mediante la implantación de soluciones digitales.

4. Estructura.

Del objetivo estratégico del PTD derivan cuatro objetivos operativos centrados en otras tantas áreas de acción, que a su vez están encajadas en dos ámbitos de actuación; a saber:

ÁMBITO DE ACTUACIÓN 1: DIGITALIZACIÓN INTERNA-INSTRUMENTAL	
Área de acción 1: Capacitación y formación digital	
OE1. MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIGITALES DEL EQUIPO TÉCNICO Y ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FEDERACIÓN.	O.Op. 1.1. Sensibilizar sobre la necesidad de capacitación digital para las funciones específicas de cada perfil. O.Op. 1.2. Desarrollar planes y acciones formativas adaptadas a las necesidades de cada perfil.
Área de acción 2: Infraestructura, tecnología y procesos	
OE2. ADAPTAR LA INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y PROCESOS DE TRABAJO A LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD DIGITAL Y A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	O.Op. 2.1. Optimizar, mediante su digitalización, los procesos de trabajo que se consideren necesarios. O.Op. 2.2. Actualizar la infraestructura y tecnología existentes que permitan avanzar hacia la digitalización efectiva de la entidad.

O.Op. 2.3. Mejorar la ciberseguridad de los procesos de FEGADACE.

Área de acción 3: Innovación tecnológica

OE3. PROMOVER EL ACCESO A SOLUCIONES TECNOLÓGICAS INNOVADORAS.

O.Op. 3.1. Incorporar soluciones tecnológicas a la práctica profesional que mejoren la calidad de vida y autonomía de las personas y familias con DCA.

O.Op. 3.2. Apoyar en la identificación y captación de recursos y alianzas que permitan implantar las acciones definidas en los PTD de cada entidad.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN 2: DIGITALIZACIÓN EXTERNA-MISIONAL

Área de acción 4: Información y Comunicación digital

OE4. AUMENTAR LA VISIBILIDAD EN LA RED DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO.

O.Op. 4.1. Optimizar los recursos de la página web FEGADACE y los de internet para la mejora del posicionamiento.

O.Op. 4.2. Identificar nuevas vías TIC para aumentar la proyección de la misión y acciones del movimiento asociativo del DCA.

5. Calendario de acciones estratégicas.

Aunque el alcance global del plan es de dos años, 2023-2024, se incluye en la presente formulación el desarrollo del Plan Operativo Digital anual del primer ejercicio.

Las fechas clave serán la revisión semestral de evaluación parcial de cumplimiento del mismo, en las que se revisará el grado ejecución de las acciones comprendidas en el correspondiente periodo.

Se ha establecido, complementariamente, un sistema de etiquetado de las acciones por prioridad, en el que se definen como de “alta” o “media”.

Tienen una alta prioridad aquellas acciones más basales y/o de infraestructura digital, que condicionan el ulterior desarrollo de la actividad de la Federación. En concreto, la identificación de implantación de un ERP (*Enterprise Resource Planning*, o sistema de planificación de recursos empresariales), la mejora de las conexiones y el traslado del servicio de almacenamiento a la nube de Microsoft 365; prácticamente todas ellas acciones a ejecutar en el primer semestre, a excepción de las que, por su naturaleza, requieren más tiempo -nunca más allá de 2023-.

También han sido etiquetadas como de alta prioridad las acciones que implican el aumento de la visibilidad online de los servicios prestados por FEGADACE, y que se desarrollan a través de dos líneas: la actualización de la página web www.fegadace.org -incluyendo la mejora de su posicionamiento- y la implantación de una estrategia que potencie la difusión y el alcance a través de redes sociales.

Pormenorizadamente, este será el calendario concreto de acciones a desarrollar, en el marco del Plan Operativo Digital 2023:

Acción/ Iniciativa	Fecha Inicio	Fecha Fin
A.1.1.1 Realizar una encuesta online a profesionales y órganos de gobierno (Junta Directiva y Asamblea) que permita detectar necesidades específicas de capacitación digital.	01/03/2023	30/03/2023

A.1.1.2. Realizar la devolución de resultados de la encuesta que evidencie las competencias digitales detectadas y las posibilidades de mejora vinculadas.	15/04/2023	30/04/2023
A.1.2.1 Incluir en el Plan de Formación de FEGADACE acciones de capacitación digital que den respuesta a las necesidades detectadas.	15/04/2023	30/04/2023
A.1.2.2 Llevar a cabo las acciones formativas definidas.	01/01/2023	31/12/2023
A.2.1.1 Identificar el ERP más adaptado a las necesidades de FEGADACE.	01/03/2022	30/03/2023
A.2.1.2. Instalación de ERP para la digitalización de los procesos de trabajo de FEGADACE (facturación, registro horario, calendarios, inventarios, RRHH, gestión y seguimiento proyectos...).	01/03/2022	31/12/2023
A.2.2.1. Instalar conexión ethernet en todos los equipos informáticos para la mejora de la conectividad y seguridad.	01/03/2023	30/06/2023
A.2.2.2. Implantación de Microsoft 365 de forma estandarizada para todos los puestos técnicos de FEGADACE.	01/03/2023	30/06/2023
A.2.2.3 Adquirir el servicio de almacenamiento en nube de Microsoft 365.	01/03/2023	30/09/2023
A.2.2.4 Ampliación nº conexiones VPN de forma simultánea.	01/03/2023	30/03/2023
A.2.3.1 Instalar gestor de contraseñas.	01/03/2023	30/03/2023
A.2.3.2. Contratación del servicio que asegure la realización, control y acceso a las copias de seguridad del servidor.	01/03/2023	30/03/2023
A.2.3.3 Implantación de otras medidas de ciberseguridad: Actualización de software antivirus, firewall, servidor dedicado y cifrado documentos y comunicaciones. (y otras que puedan identificarse).	15/03/2023	31/12/2023
A.3.1.1 Establecer alianzas con Universidades (CITIC...) y Sector Productivo Tecnológico, e identificar posibles proyectos/soluciones a implantar en 2024.	01/01/2023	31/12/2023
A.3.2.1. Asesorar y apoyar en la captación de recursos y definición de proyectos para ejecución acciones de los respectivos PTD.	01/01/2023	31/12/2023
A.4.1.1. Actualización de la web FEGADACE (revisión hosting, capacidad de administración, derechos sobre la página, incorporación de apartado de venta online, revisión de contenidos y estructura...).	01/04/2023	31/12/2023
A.4.1.2. Incorporar nuevos idiomas a la web (inglés).	01/10/2023	30/11/2023
A.4.1.3 Definir y ejecutar acciones para mejora posicionamiento SEO.	01/04/2023	31/12/2023
A.4.2.1. Contratar asesoría externa para la definición de estrategia de RRSS y nuevas vías TIC.	01/03/2023	30/05/2023
A.4.2.2. Incorporar las acciones definidas en la estrategia a los canales TIC.	01/04/2023	31/12/2023

6. Metodología de construcción y aplicación.

6.1. Metodología.

La metodología de trabajo está basada en cuatro ejes:

1. la detección de necesidades a través de encuestas y devolución de resultados de estas, garantizando siempre la máxima participación y transparencia;
2. la formación continua del equipo y/o de los públicos definidos para mejorar la capacitación a nivel global;
3. la implantación de nuevas herramientas identificadas tras el desarrollo del trabajo previo a la definición del PTD, que incluyó formación y testeado;
4. la medición continua de los resultados esperados, previamente definidos en asociación con los indicadores.

6.2. Equipo de trabajo.

Si bien todo el equipo de FEGADACE está incluido en las diversas acciones, pues solo así se podrá garantizar el alcance integran de las acciones definidas en el presente documento, diversos departamentos lideran cada una de las áreas de acción:

1. Área de acción 1: Capacitación y formación digital. Responsable de formación.
2. Área de acción 2: Infraestructura, tecnología y procesos. Equipo de administración y gestión económica.
3. Área de acción 3: Innovación tecnológica. Todo el equipo.
4. Área de acción 4: Información y Comunicación digital. Responsable de comunicación.

La dirección de la Federación se encuentra de manera transversal en todas las áreas.

Además, el órgano de gobierno (Junta Directiva) será responsable de la aprobación de este plan, así como de velar por su cumplimiento.

6.3. Estrategias de seguimiento.

El seguimiento de la ejecución del plan se desarrollará de manera continuada para garantizar a) la ejecución de las acciones o b) la rectificación, reorientación y/o reprogramación de las mismas. A continuación, se detallan los objetivos operativos en relación con sus indicadores de medición, los resultados esperados, y las acciones que contribuirán a la consecución de los primeros.

Objetivo Operativo	Indicador	Medición / Resultado esperado	Acción / Iniciativa
O.Op. 1.1. Sensibilizar sobre la necesidad de capacitación digital para las funciones específicas de cada perfil.	IOV1.1.1 Realización de la encuesta IOV1.1.2. % de profesionales y miembros JD y Asamblea que asisten a las formaciones programadas	RE1.1. Encuesta realizada al final 1º trimestre 2023 RE1.2. Al menos el 70% de las personas participan en la formación programada.	A.1.1.1 Realizar una encuesta online a profesionales y órganos de gobierno (Junta Directiva y Asamblea) que permita detectar necesidades específicas de capacitación digital

	<p>IOV1.1.3 % de personas que reciben el informe de resultados</p> <p>IOV1.1.4 Incluir un listado de propuestas formativas en el informe de resultados</p>	<p>RE1.3. El 100% de las personas encuestadas reciben un informe de resultados.</p> <p>RE1.1.4 El 100% de las propuestas formativas se incluyen en el informe de resultados</p>	<p>A.1.1.2. Realizar la devolución de resultados de la encuesta que evidencie las competencias digitales detectadas y las posibilidades de mejora vinculadas.</p>
O.Op. 1.2 Desarrollar planes y acciones formativas adaptadas a las necesidades de cada perfil.	<p>IOV1.2.1. Nº acciones de capacitación digital incluidas en Plan Formación de 2023</p>	<p>RE1.2.1 Al menos 5 acciones de capacitación digital incluidas en el Plan de Formación</p>	<p>A.1.2.1 Incluir en el Plan de Formación de FEGADACE acciones de capacitación digital que den respuesta a las necesidades detectadas</p>
	<p>IOV1.2.2 Nº acciones de capacitación digital realizadas a final de 2023</p>	<p>RE1.2.2. El 80% de las acciones programadas son realizadas a final de 2023</p>	<p>A1.2.2 Llevar a cabo las acciones formativas definidas</p>
O.Op. 2.1. Optimizar, mediante su digitalización, los procesos de trabajo que se consideren necesarios.	<p>IOV 2.1.1. Nº de entidades externas consultadas sobre posibilidades de ERP</p>	<p>RE 2.1.1 Al menos 5 entidades externas consultadas de las que se recibe asesoría/ consejo sobre ERP.</p>	<p>A.2.1.1 Identificar el ERP más adaptado a las necesidades de FEGADACE</p>
	<p>IOV 2.1.2 Grado de implantación del ERP al final de 2023</p>	<p>RE2.1.2 100% del ERP instalado a final de año.</p>	<p>A.2.1.2. Instalación de ERP para la digitalización de los procesos de trabajo de FEGADACE (facturación, registro horario, calendarios, inventarios, RRHH, gestión y seguimiento proyectos...).</p>
O.Op. 2.2 Actualizar la infraestructura y tecnología existentes que permitan avanzar hacia la digitalización efectiva de la entidad.	<p>IOV2.2.1 Grado de actualización de la infraestructura y tecnología a final de 2023.</p>	<p>RE2.2.1 100% de las acciones de actualización de infraestructura y tecnología ejecutadas.</p>	<p>A.2.2.1. Instalar conexión ethernet en todos los equipos informáticos para la mejora de la conectividad y seguridad.</p>
		<p>RE2.2.2 100% de ethernet instalada a final del 2º trimestre de 2023</p>	<p>A.2.2.2. Implantación de Microsoft 365 de forma estandarizada para todos los puestos técnicos de FEGADACE</p>
		<p>RE2.2.3 100% de los puestos técnicos cuentan con Microsoft 365 y acceso al servicio de almacenamiento en la nube, a final de 2023.</p>	<p>A.2.2.3 Adquirir el servicio de almacenamiento en nube de Microsoft 365</p>
			<p>A.2.2.4 Ampliación nº conexiones VPN de forma simultánea</p>

<p>O.Op. 2.3. Mejorar la ciberseguridad de los procesos de FEGADACE</p>	<p>IOV 2.3.1. Grado de implantación de las acciones planificadas para la mejora de la ciberseguridad</p>	<p>RE.2.3.1 100% de las acciones definidas implantadas a final de 2023</p>	<p>A.2.3.1 Instalar gestor de contraseñas</p> <hr/> <p>A2.3.2. Contratación del servicio que asegure la realización, control y acceso a las copias de seguridad del servidor.</p> <hr/> <p>A2.3.3 Implantación de otras medidas de ciberseguridad: Actualización de software antivirus, firewall, servidor dedicado y cifrado documentos y comunicaciones (y otras que puedan identificarse).</p>
<p>O.Op. 3.1. Incorporar soluciones tecnológicas a la práctica profesional que mejoren la calidad de vida y autonomía de las personas y familias con DCA.</p>	<p>IOV.3.1.1 Nº de alianzas con Universidades o Público/Privadas establecidas que promueven la identificación o implantación de soluciones tecnológicas en la práctica profesional.</p>	<p>RE. 3.1.1 Al menos 1 alianza establecida a final de 2023, priorizando el sector universitario.</p>	<p>A3.1.1 Establecer alianzas con Universidades (CITIC...) y Sector Productivo Tecnológico, e identificar posibles proyectos/soluciones a implantar en 2024.</p>
<p>O.Op. 3.2. Apoyar en la identificación y captación de recursos y alianzas que permitan implantar las acciones definidas en los PTD de cada entidad</p>	<p>I VO.3.2.1 Nº proyectos conjuntos destinados a la digitalización de las entidades presentados a final de 2023. IOV. 3.2.2. Nº proyectos destinados a la digitalización de las entidades concedidos a final de 2023. IOV.3.2.3 Grado de ejecución económica y técnica de los proyectos de digitalización a final de 2023.</p>	<p>RE.3.2.1 Al menos 1 proyecto conjunto presentado a final 2023. RE.3.2.2. Al menos 1 proyecto conjunto concedido a final de 2023. RE.3.2.3 Al menos el 90% del proyecto concedido está ejecutado técnica y económicamente a final de 2023.</p>	<p>A.3.2.1. Asesorar y apoyar en la captación de recursos y definición de proyectos para ejecución acciones de los respectivos PTD.</p>
<p>O.Op. 4.1. Optimizar los recursos de la página web FEGADACE y los de internet para la mejora del posicionamiento.</p>	<p>IOV.4.1.1 Grado de actualización de la web cumpliendo las condiciones de adaptatividad, multiidioma y accesibilidad estándar AA a final 2023. IOV4.1.2. Grado de incorporación de inglés en la web</p>	<p>RE.4.1.1. 100% web actualizada cumpliendo las condiciones de ser adaptativa, multiidioma y accesible s/estándar AA RE 4.1.2 100% de incorporación de</p>	<p>A.4.1.1. Actualización de la web FEGADACE (revisión hosting, capacidad de administración, derechos sobre la página, incorporación de apartado de venta online, revisión de contenidos y estructura...).</p> <hr/> <p>A.4.1.2. Incorporar nuevos idiomas a la web (inglés).</p>

	IOV 4.1.3. Nº de acciones para mejora posicionamiento SEO ejecutadas a final 2023	idioma inglés en la web de FEGADACE a final 2023. RE 4.1.3. 100% de consultoría sobre mejora de posicionamiento SEO desarrollada.	A.4.1.3 Definir y ejecutar acciones para mejora posicionamiento SEO.
O.Op. 4.2. Identificar nuevas vías TIC para aumentar la proyección de la misión y acciones del movimiento asociativo del DCA.	IOV 4.2.1. Grado de ejecución de asesoría externa para la definición de estrategia de RRSS y nuevas vías TIC IOV.4.2.2. Nº contactos derivados de la presencia en RRSS que demandan información o participación.	RE 4.2.1. el 100% de la ejecución contratada con asesoría externa, alcanzado a final del 2º trimestre RE 4.2.2. Al menos 5 contactos derivados de presencia en RRSS que demandan información o participación en actividades de la federación.	A.4.2.1. Contratar asesoría externa para la definición de estrategia de RRSS y nuevas vías TIC. A.4.2.2. Incorporar las acciones definidas en la estrategia a los canales TIC.

7. Planes Operativos Anuales.

La ejecución concreta del PTD se va a vehicular a través de dos Planes Operativos Anuales, de los que en el presente documento queda definido el primero, correspondiente a 2023, cuyos objetivos, indicadores, resultados esperados y acciones a desarrollar se han detallado en los apartados anteriores de este PTD. FEGADACE ha optado por elaborar el documento operativo del primer ejercicio encajando en el mismo la totalidad de acciones previstas. Se trata de una medida consciente, destinada a replantear en 2024 las acciones que no hayan podido ser realizadas y, sobre todo, a darles continuidad, en base a la metodología de análisis y evaluación continua..

Así, tras el segundo semestre de PTD, se reubicarán en el calendario de 2024 las acciones que no hayan podido ser terminadas y/o realizadas, y se dará continuidad a aquellas que así lo demandan por su propia naturaleza:

- Se continuarán sondeando las necesidades formativas de los diferentes públicos del PTD.
- Se seguirán realizando acciones de formación para dar respuesta a las mismas (las que estén sin resolver de 2023 y las nuevas de 2024).
- Se profundizará en la instalación del ERP, incorporando al mismo nuevos procesos.
- La actualización de infraestructura y tecnología es continua y debe adaptarse a la realidad de la Federación en cada momento: se detectarán nuevas herramientas necesarias y se profundizará en el traslado a la nube iniciado en 2023, así como en ulteriores medidas de ciberseguridad.
- Se dará continuidad a las alianzas establecidas y se tratará de identificar nuevos proyectos y soluciones que, en muchas ocasiones, irán más allá de 2023.
- Se actualizará de modo permanente la web, así como la estrategia de redes, que cuando se defina en la A421 incluirá medidas a adoptar en el ejercicio siguiente.

De igual modo, en el POD de 2024 podrán incorporarse nuevas acciones que se vayan detectando durante 2023 o emanen de un diagnóstico/ identificación específica en el primer mes de 2024.

Por lo que respecta a la calendarización trimestral del Plan Operativo Digital 2023, puede consultarse detalladamente y asistir a la evolución de su grado de cumplimiento en el documento asociado al presente Plan Operativo Digital 2023_PTD FEGADACE.xlsx.

Documento Elaborado por el Equipo Técnico de FEGADACE

Documento Aprobado por la Junta Directiva de FEGADACE el XXXXXXX