

**“Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión – Modelo de Excelencia en la Gestión,** que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus Grupos Sociales Objetivo, una Oferta de Valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.”



**PREMIO  
COLOMBIANO  
A LA CALIDAD  
DE LA GESTIÓN  
2011**

# Criterios de la evaluación

1. Estrategia y Gestión Estratégica
2. Liderazgo y Estilo de Gestión
3. Gestión Integral del Talento Humano
4. Gestión de Clientes y Mercados
5. Gestión de Procesos
6. Gestión de la Información
7. Responsabilidad Social
8. Creación de Valor y Resultados



# Agenda

---

- I. Coomeva y el Cooperativismo
- II. Estrategias y Gestión Estratégica
- III. Liderazgo y Estilo de Gestión

# I. Coomeva y el Cooperativismo

## ¿Qué es una Cooperativa?

Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Valores y principios universales del cooperativismo establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI:



### VALORES

- Ayuda Mutua
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad y Responsabilidad

### PRINCIPIOS

- Membresía Abierta y Voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación Económica de los miembros
- Autonomía e Independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Compromiso con la comunidad

# Movimiento Cooperativo

## En el Mundo:

- ✓ Asociados: 800 millones
- ✓ Trabajadores: 120 millones
- ✓ Beneficiarios: 3.500 millones
- ✓ Salud: atención de mas de 100 millones de familias en 50 países



Las Cooperativas desarrollan sus actividades en todos los sectores agrícola, comercial, industrial, servicios etc.

## En Colombia

- ✓ 4.5 millones de asociados-10 % de la población colombiana
- ✓ Número de entidades Cooperativas: 7.800
- ✓ Trabajos generados por el cooperativas en el país: 123.000
- ✓ 5% del Sector Financiero y 42% del POS (Salud)



# ¿Qué es Coomeva?

Es una organización cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo.

## Misión

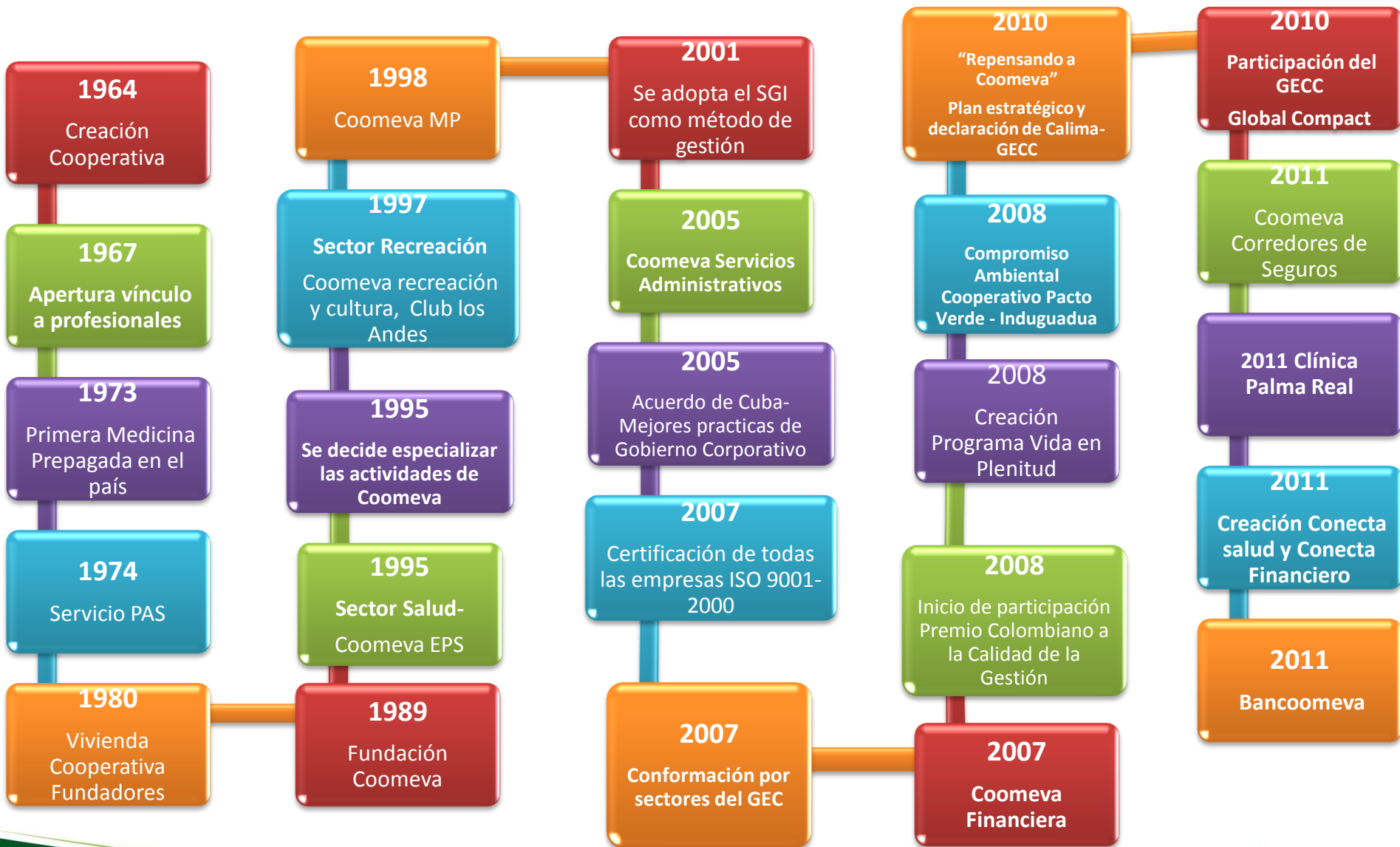
Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción del capital social en Colombia.

## Visión

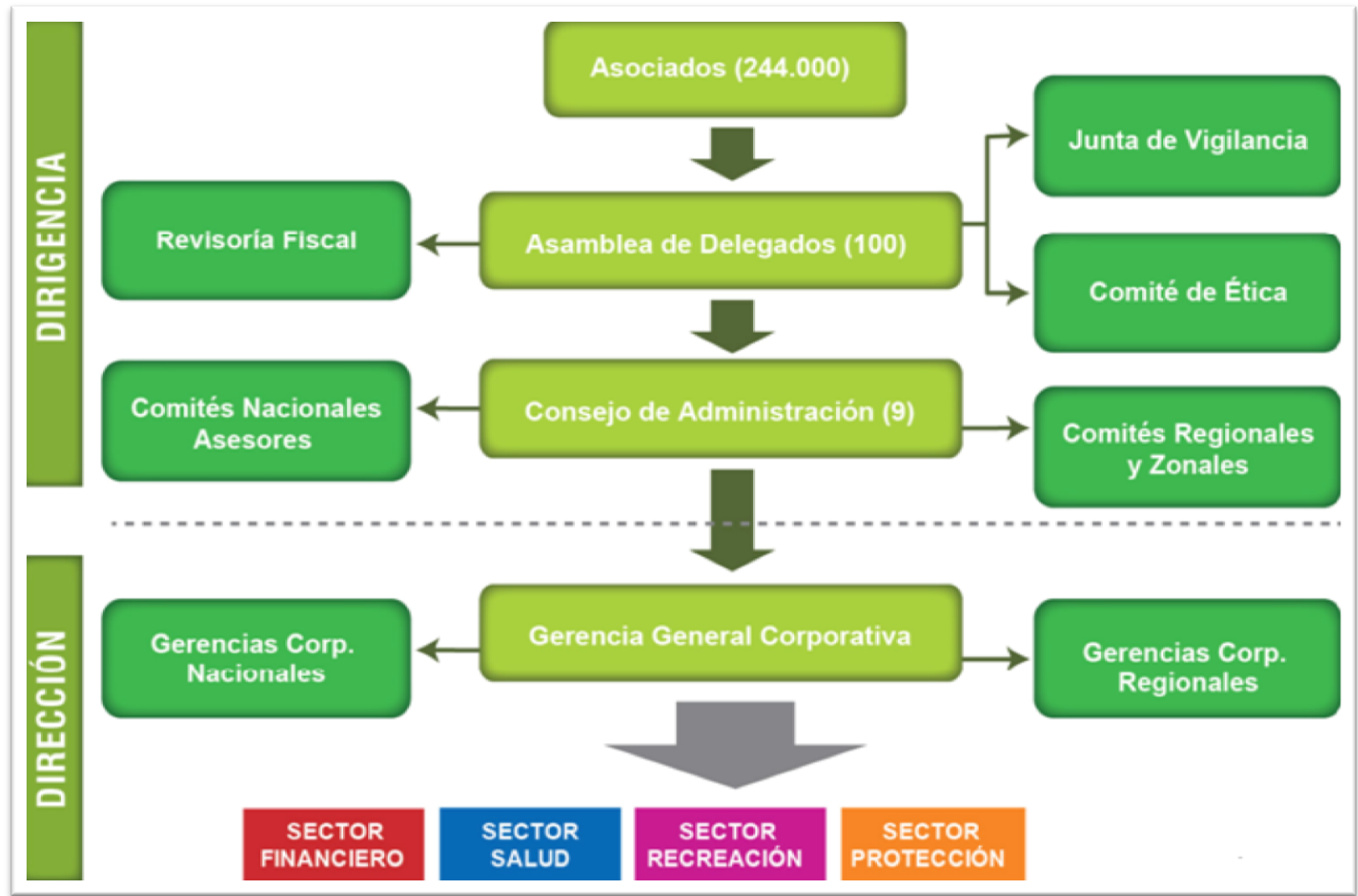
**Coomeva**, es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.



# Principales Hitos Históricos del GECC 1964-2011



# ¿Cómo estamos organizados?



# Nuestra organización empresarial



# Centrada en las personas con sentido empresarial

## Sector Financiero

- **Enfoque:** Orientados al crecimiento personal y patrimonial de los cooperados.

## Sector Recreación

- **Enfoque:** Generamos una cultura de entretenimiento y cohesión familiar.

## Sector Protección

- **Enfoque:** Brindamos protección, tranquilidad, acompañamiento y apoyo al asociado y su familia en todos los momentos de su vida.

## Sector Salud

- **Enfoque:** Cuidamos de la salud con enfoque de prevención.



# Principales cifras

|                                           | Unidad          | 2011      |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Cooameva                                  | N° de Asociados | 245.000   |
| Cooameva EPS                              | N° de Usuarios  | 3.000.000 |
| Cooameva Medicina Prepagada               | N° de Usuarios  | 312.000   |
| Fondos Sociales Cooameva                  | Billones \$     | \$1,4     |
| Bancoomeva(cartera)                       | Billones \$     | \$1,9     |
| Activos Grupo Cooameva*                   | Billones \$     | \$ 5.0    |
| Ingresos Grupo Cooameva*                  | Billones \$     | \$2.5     |
| Empleos Directos                          | Número          | 12.654    |
| Empleos Indirectos                        | Número          | 22.308    |
| Usuarios de Recreación*                   | Número          | 1.100.000 |
| Desarrollo Empresarial (Empresas Creadas) | Número          | 290       |

\* Proyecciones 2011

# Coomeva en contexto Cooperativo y Empresarial

- Primera Cooperativa en Colombia por nivel de activos
- Las Mas importante comunidad de profesiones en Colombia
- A nivel latinoamericano somos la tercera cooperativa más grande por nivel de activos
- En el campo empresarial colombiano puesto No. 16 por nivel de ingresos- Sumatoria

# Estrategia y Liderazgo

## Coomeva



## II. Estrategia y Gestión Estratégica

¿Qué es un Modelo de Gestión?

Forma de Pensamiento Gerencial



Sistema Gerencial

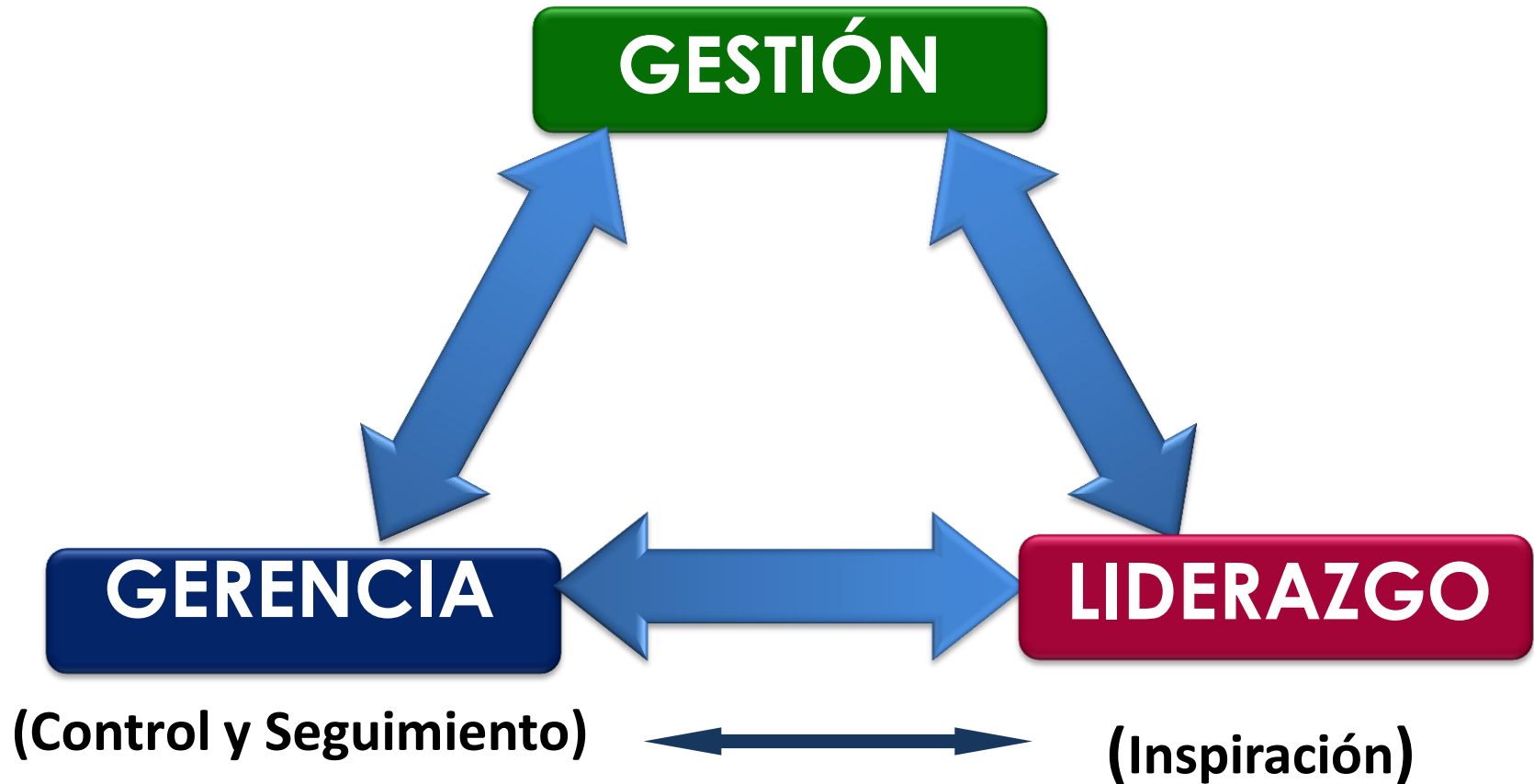


Prácticas, Técnicas y  
Herramientas Gerenciales

# Estrategia y Gestión Estratégica

## La Gestión Integral

Un camino seguro hacia el éxito sostenible



## Papel de la Alta Dirección en el Direcccionamiento Estratégico



Su responsabilidad principal es garantizar la sostenibilidad de la organización al largo plazo:

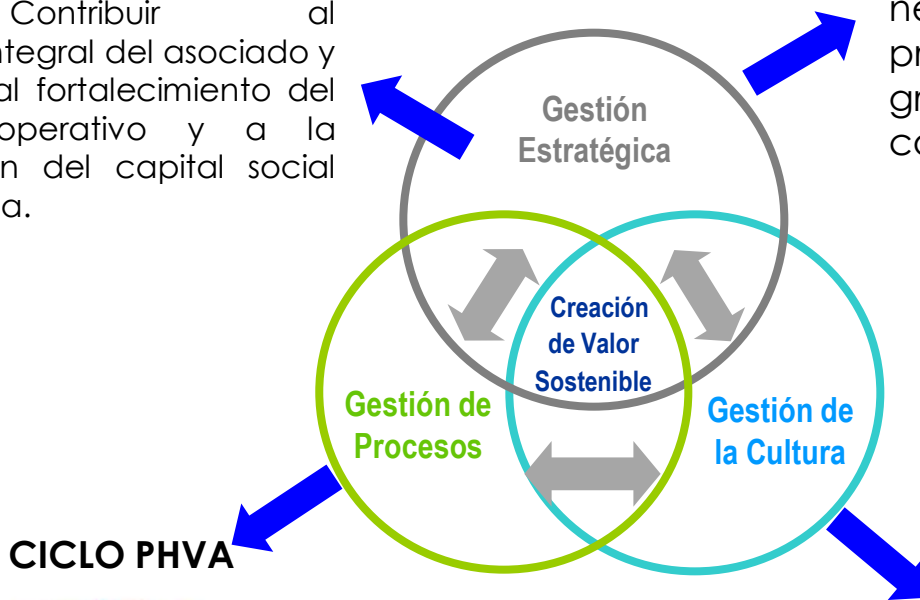
1. *Visualizar el futuro.*
2. *Analizar la realidad y contexto de la organización.*
3. *Establecer planos, metas y acciones.*
4. *Garantizar el despliegue.*
5. *Asegurar los resultados.*

# Estrategia y Gestión Estratégica

## Modelo de Gestión Coomeva

**MISIÓN:** Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción del capital social en Colombia.

**VISIÓN:** Coomeva, es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.



### GRAN ESTRATEGIA

*“Creación de Valor para el Asociado”*

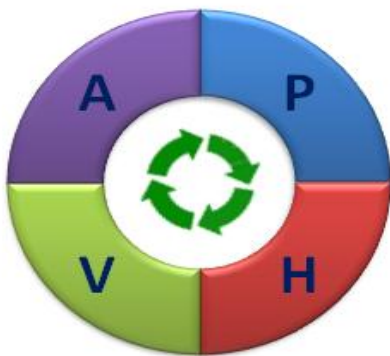
### PROMESA DE VALOR

*“Coomeva, nos facilita la vida”*

### OFERTA DE VALOR

*“Multiactividad y soluciones Integrales para los asociados”*

### CICLO PHVA



### VALORES CORPORATIVOS

| VALORES COOPERATIVOS                                                                                                                         | VALORES CORPORATIVOS                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Igualdad</li><li>• Solidaridad</li><li>• Equidad</li><li>• Democracia</li><li>• Honestidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio</li><li>• Solidaridad</li><li>• Confianza</li><li>• Cumplir compromisos</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Honestidad</li></ul> |

# Estrategia y Gestión Estratégica

## Nuestro Plan Estratégico al 2015



Reafirma nuestro compromiso central con el asociado, orientando todas las energías y recursos a generar soluciones para facilitarle la vida.

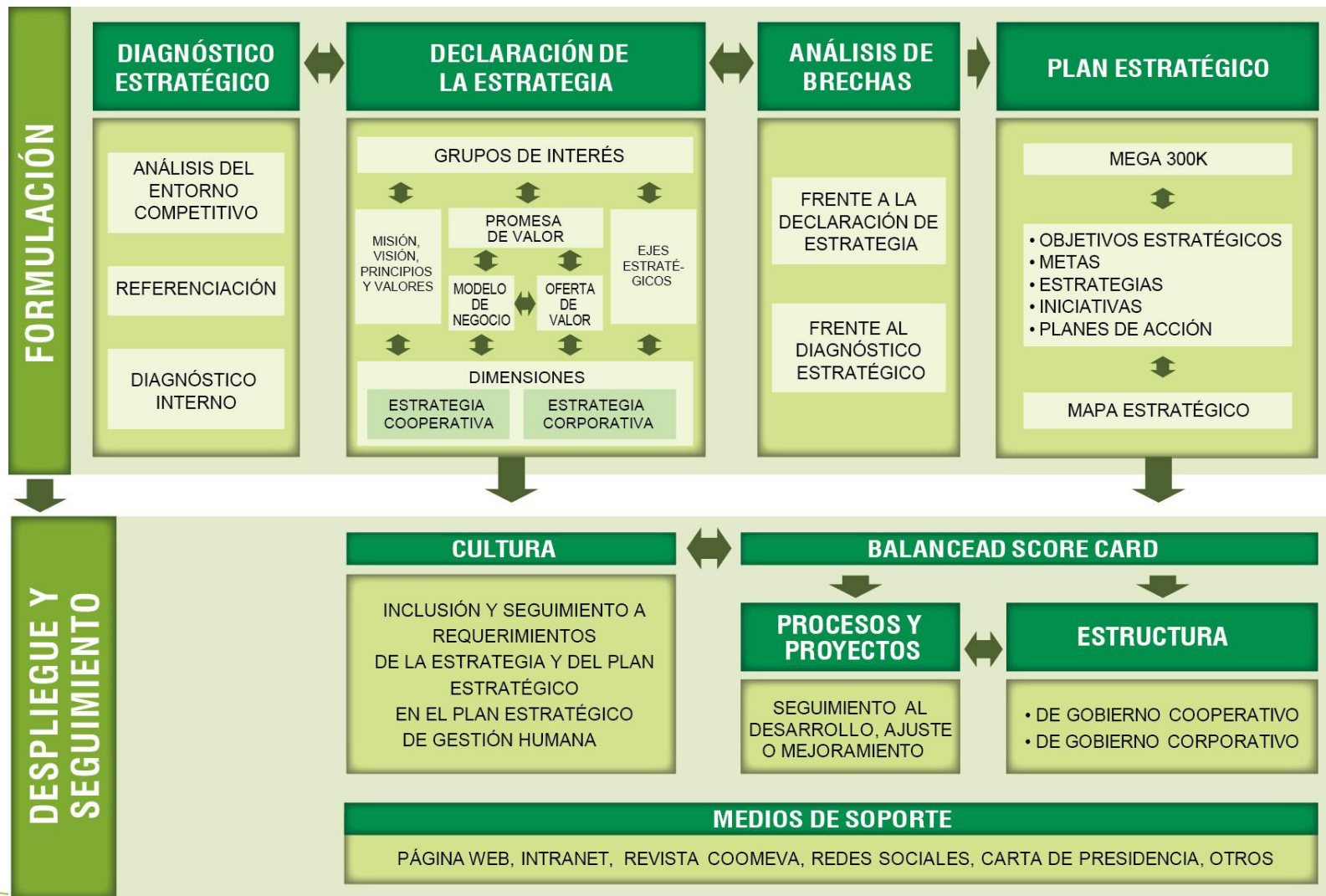
Reafirma el compromiso por mantener y profundizar nuestro modelo de gobierno participativo y transparente.

Damos un ordenamiento a nuestro modelo de gestión en dos dimensiones complementarias: Cooperativa y Empresarial.

Nos proponemos importantes desafíos en crecimiento de asociados, generación de resultados y profundidad de nuestras propuestas de servicio.

# Estrategia y Gestión Estratégica

## Proceso de Gestión Estratégica



# Estrategia y Gestión Estratégica

## Promesa de Valor y Modelo de Negocio

### PROMESA DE VALOR

“Coomeva nos facilita la vida”



### MODELO DE NEGOCIO

“Creación de valor para el asociado”



# Estrategia y Gestión Estratégica

## Definición de Objetivos y Metas 2015

### Ejes estratégicos

Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados

Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado

Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección a favor de la comunidad de asociados

Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado

### Objetivos Estratégicos

Ampliar consistentemente la base social

Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados

Promover y profundizar el modelo cooperativo

Crear valor económico para el asociado

Robustecer la calidad de la gestión

Asegurar la sostenibilidad

Desarrollar armónicamente al GECC

### Metas 2015

500 mil asociados

5 productos por asociado  
60% con productos principales

25% de part. Asociativa  
2,5% del resultado reinvertido en RSE

75 MM US\$

Eficiencia 60%

Base patrimonial 500 MM US\$

Activo total del GECC 10 mil MM US\$

# Estrategia y Gestión Estratégica

## Definición de iniciativas y acciones estratégicas

| DIMENSIÓN COOPERATIVA                             |                                                | DIMENSIÓN COOPERATIVA                                                 |                                                           |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Objetivos Estratégicos                            | Iniciativas-Proyectos                          | Objetivos Estratégicos                                                | Iniciativas-Proyectos                                     |
| Ampliar consistentemente la base social           | Estrategia 300k.                               | Crear valor económico para el asociado y desarrollo armónico del GECC | Capitalización de Coomeva EPS                             |
|                                                   | Programa Lealtad                               |                                                                       | Creación de Sinergia Global en Salud (Clínica Palma Real) |
|                                                   | Programa Pasión Coomeva                        |                                                                       | Apertura Unidad de Urgencias Clínica Farallones           |
| Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados | Apertura de nuevos Centros de Atención Coomeva |                                                                       | Creación de Conecta Financiera -Conecta Salud             |
|                                                   | Bancaseguros                                   |                                                                       | Diagnóstico Implementación IFRS                           |
|                                                   | Vida en Plenitud.                              |                                                                       | Creación de Bancoomeva                                    |
|                                                   | Potencialización Tarjeta Coomeva               |                                                                       | Creación de Coomeva Corredor de Seguros                   |

# Estrategia y Gestión Estratégica

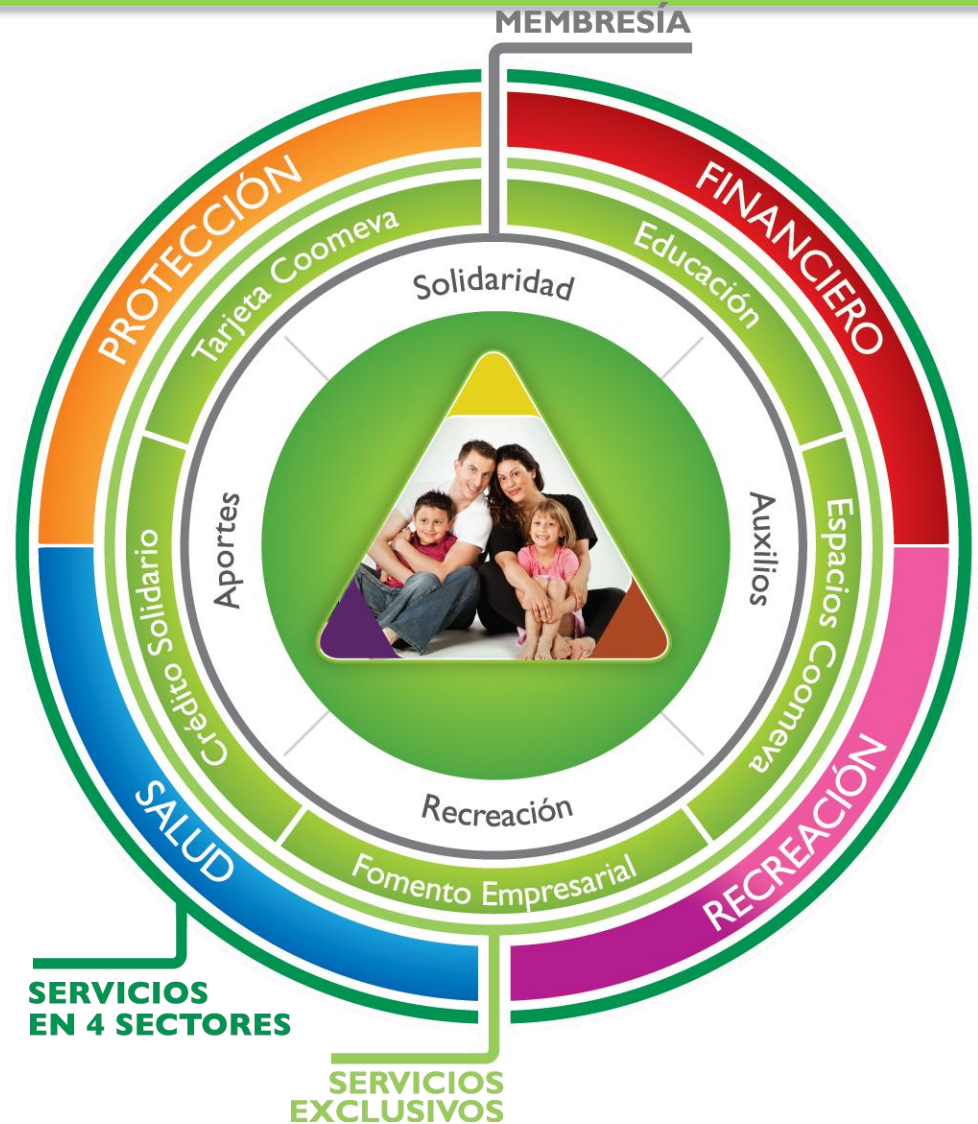
## Definición de iniciativas y acciones estratégicas

| DIMENSIÓN COOPERATIVA                             |                                          | DIMENSIÓN COOPERATIVA                                  |                                               |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Objetivos Estratégicos                            | Iniciativas-Proyectos                    | Objetivos Estratégicos                                 | Iniciativas-Proyectos                         |
| Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados | Planes Complementarios Solidaridad.      | Robustecer la calidad de la gestión                    | Certificaciones y Recertificaciones           |
|                                                   | Cobertura de Desempleo                   |                                                        | Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión  |
|                                                   | Programa de Microcrédito.                |                                                        | Modelo Toma de Decisiones                     |
|                                                   | Galardón Coomeva                         |                                                        | Sistemas de Información SICO-SIMMON           |
| Promover y profundizar el modelo cooperativo      | Desarrollo del Sistema de Gestión de RSE | Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa | Programa Líder Coomeva                        |
|                                                   | Adhesión al Pacto Global de la ONU       |                                                        | Estudio alineación estructura organizacional. |
|                                                   | Programa Saber Coomeva                   |                                                        | Implementación ERP y PeopleNet                |
|                                                   |                                          |                                                        | Programa de bonificación por resultados.      |
|                                                   |                                          |                                                        | Programa de beneficios extralegales.          |

# Estrategia y Gestión Estratégica

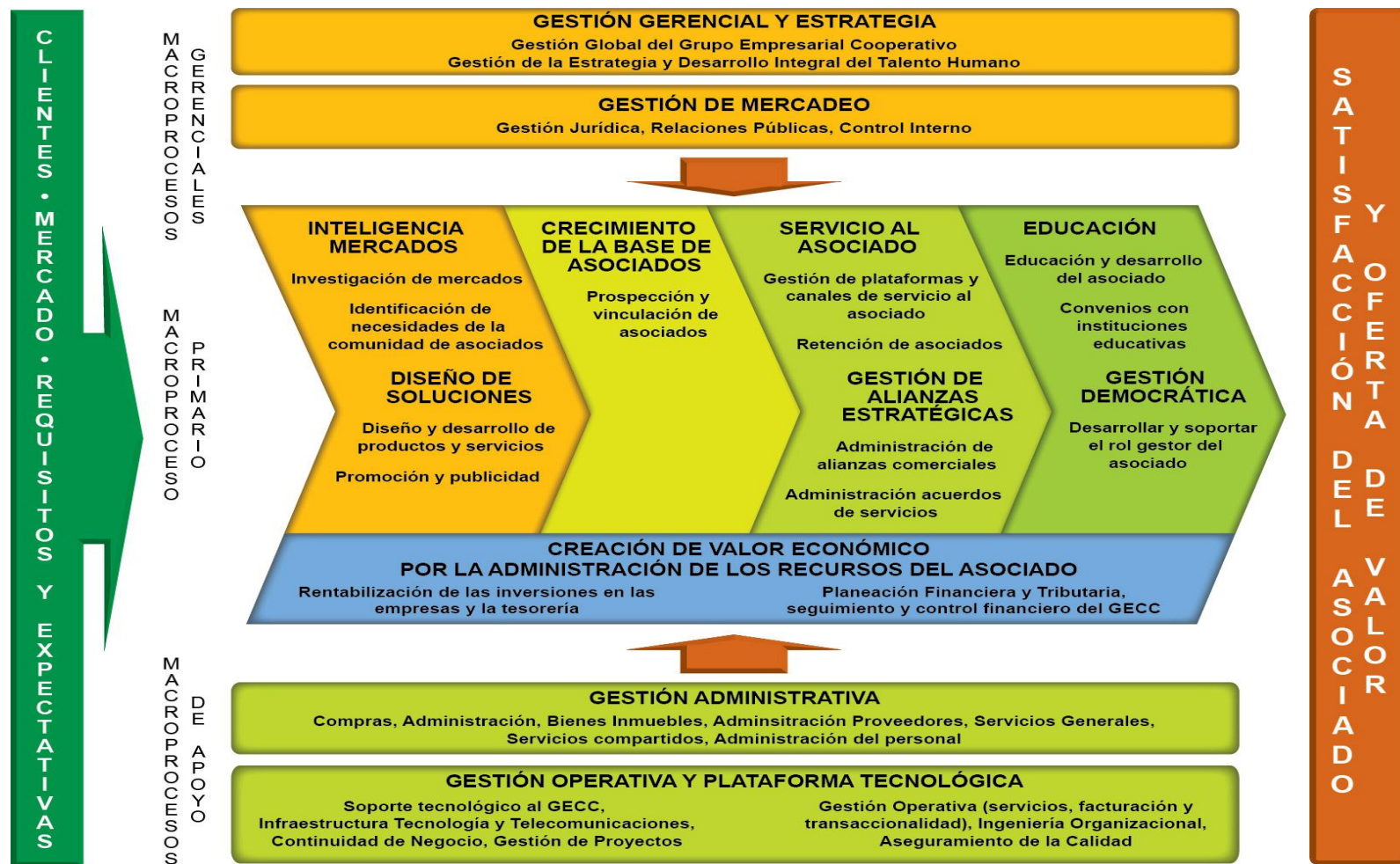
## Modelo de Servicio

- El asociado debe “gravitar” alrededor de Coomeva
- Coomeva fuente única y evidente de servicios
- Coomeva como “un estilo de vida”



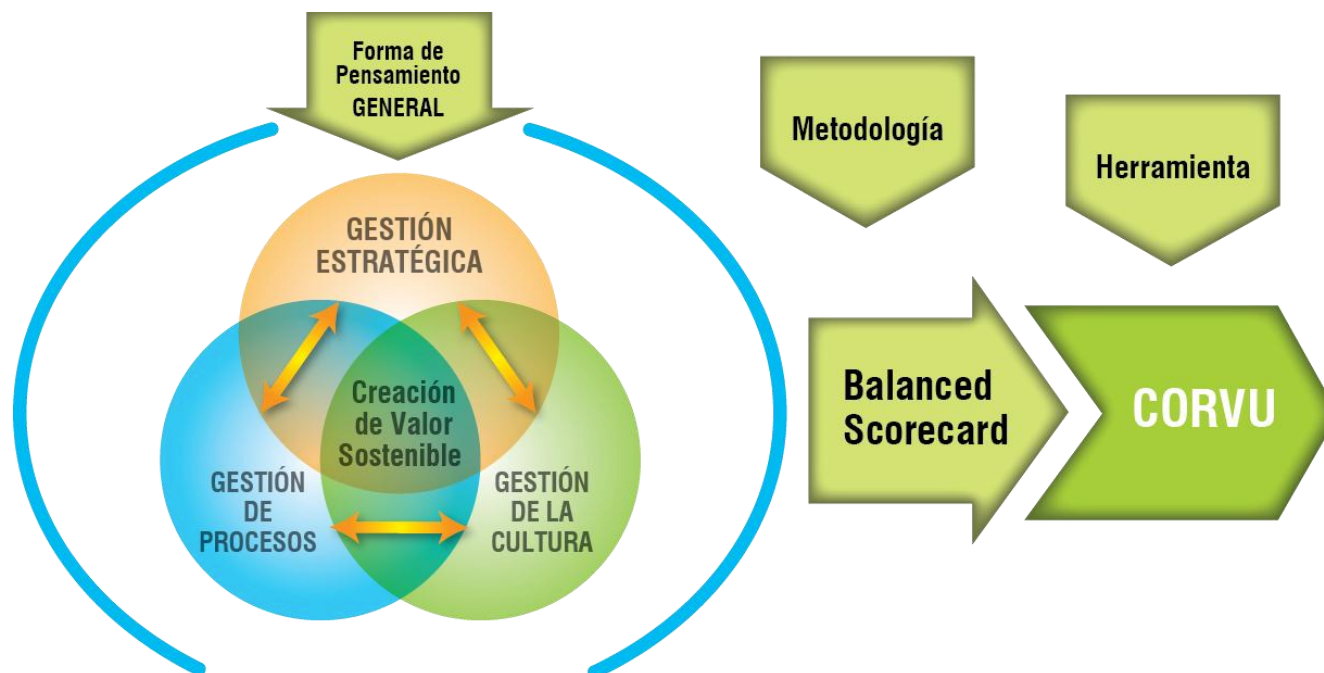
# Estrategia y Gestión Estratégica

## Cadena de Valor



# Estrategia y Gestión Estratégica

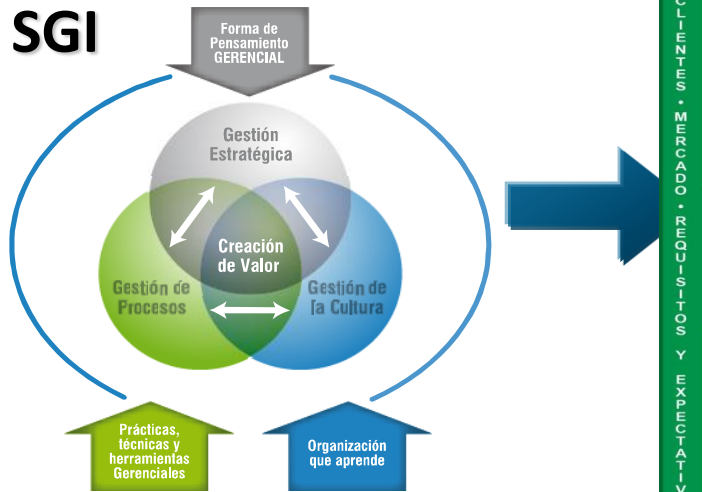
## Despliegue y Seguimiento del Direccionamiento



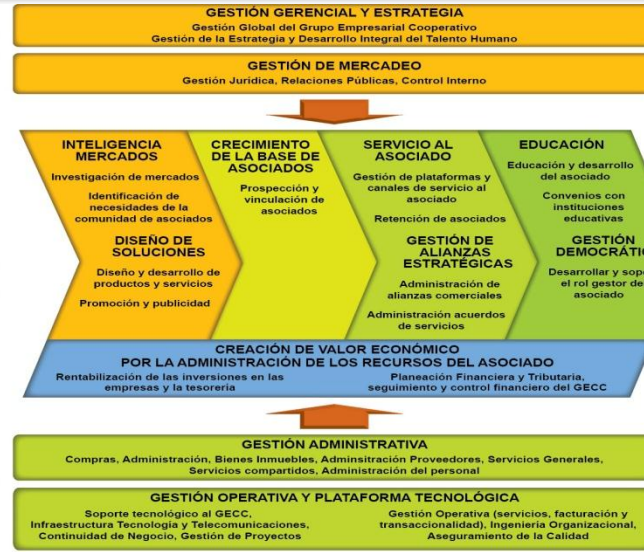
Desde abril de 2011 se tiene el nuevo BSC corporativo, donde se registra la información de 24 indicadores claves de desempeño de cada una de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva para cada zona del país.

# Aprendizaje Continuo

SGI



MACROPROCESOS  
GERENCIALES  
MACROPROCESOS  
PRIMARIOS  
MACROPROCESOS  
APOYO



Cadena de Valor

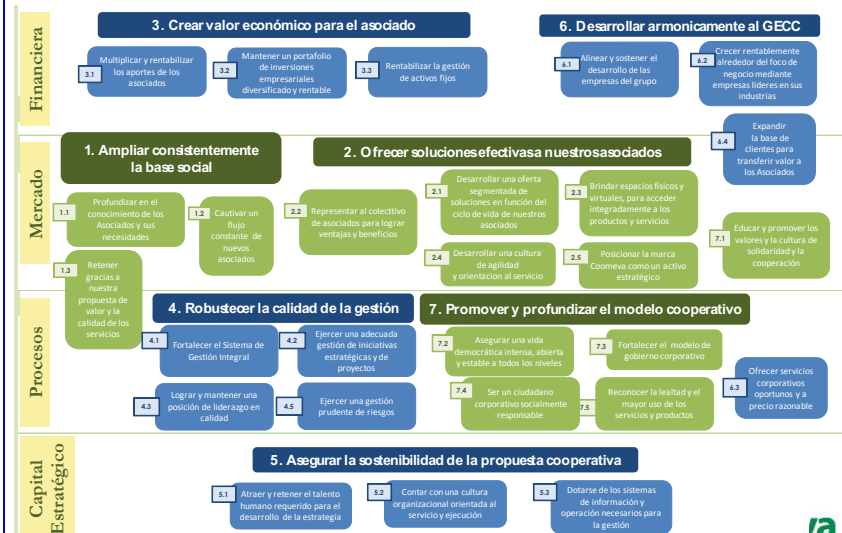
SATISFACCIÓN DEL VALOR ASOCIADO

BSC

| Perspectiva Financiera                                 |           |           |                |                 |                 |
|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------------|-----------------|
| Crear valor económico para el asociado                 |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (May-10) |
| EVA Coomeva                                            | 6,828     | 3,512     | -653           | 9,831           | -13,315         |
| ROI de Coomeva                                         | 2,23%     | 1,70%     | 2,67%          | 2,54%           | 3,01%           |
| Eficiencia                                             | 20,40%    | 15,14%    | 10,42%         | 27,42%          | 25,33%          |
| Eficiencia del recaudo cartera estatutaria             | 54,34%    | 60,12%    | 56,48%         | 52,09%          | 51,97%          |
| Desarrollar armónicamente al GECC                      |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Volumen de negocios                                    | 4,990,955 | NA        | 4,356,346      | 4,837,031       | 4,012,057       |
| Ingresos totales del GECC                              | 1,296,774 | 1,239,975 | 2,963,356      | 1,002,293       | 1,151,199       |
| Rentabilidad                                           |           |           |                |                 |                 |
| Excedentes GECC                                        | 27,753    | 27,661    | 43,412         | 28,715          | 4,015           |
| ROI del grupo                                          | 0,64%     | 4,47%     | 1,09%          | 0,66%           | 0,09%           |
| ROI del grupo                                          | 3,06%     | 3,05%     | 5,47%          | 3,17%           | 0,51%           |
| Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Suficiencia de la reserva de Fondos Mutuales           | 102,46%   | 96,69%    | 106,33%        | 101,85%         | 101,20%         |
| Robustecer la calidad de la gestión                    |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| VAR del portfolio                                      | 1,21%     | 3%        | 2,73%          | 1,08%           | 2,47%           |
| Perspectiva Mercado                                    |           |           |                |                 |                 |
| Ampliar consistentemente la base social                |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Total de Asociados                                     | 230,714   | 233,830   | 225,003        | 229,089         | 216,058         |
| Deserción Acumulada                                    | 5,21%     | 4,27%     | 12,05%         | 4,83%           | 4,91%           |
| Asociados Inactivos Acumulados                         | 19,00%    | 16,36%    | 16,99%         | 19,08%          | 17,15%          |
| Tasa de Permanencia a 1 año                            | 85,80%    | NA        | 83,40%         | 85,65%          | 85,35%          |
| Índice de Confianza en la Administración ICA           | 86,3%     | 85%       | 86,30%         | 86,30%          | 86%             |
| Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados      |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Satisfacción general con la Cooperativa                | 81,10%    | 83%       | 81,10%         | 81,10%          | 80,40%          |
| Tasa de uso global de los servicios                    | 84,41%    | 86%       | 84,60%         | 84,41%          | 86,73%          |
| Productos producidos por asociado                      | 3,01      | 4         | 4,24           | 3,01            | 4,52            |
| Número de Quejas y Reclamos de Asociados               | 7,527     | 5,763     | 11,944         | 5,911           | 4,608           |
| Desarrollar armónicamente al GECC                      |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Base de clientes del grupo                             | 3,545,803 | 3,365,616 | 3,469,877      | 3,506,199       | NA              |
| Procesos                                               |           |           |                |                 |                 |
| Promover y profundizar el Modelo Cooperativo           |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Cobertura de educación cooperativa y solidaria         | 34,804    | 32,978    | 85,585         | 24,508          | 31,412          |
| Inversión en RSE                                       | 2,564     | NA        | NA             | 2,564           | NA              |
| Creación de empresas                                   | 124       | 127       | 344            | 101             | 100             |
| Robustecer la calidad de la gestión                    |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
| Inversión en proyectos estratégicos                    | 4,495     | 20,519    | 712,88         | 4,495           | NA              |
| Capital Estratégico                                    |           |           |                |                 |                 |
| Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa |           |           |                |                 |                 |
|                                                        | Rcal      | Planado   | Corte Dic 2010 | -1 mes (Abo-11) | -1 año (Abo-10) |
|                                                        | 86,7%     | 88,0%     | 86,7%          | 86,7%           | 86,7%           |
|                                                        | 4,0%      | 4,0%      | 4,0%           | 4,0%            | 4,0%            |
|                                                        | 194       | 207       | 194            | 194             | 207             |

## Mapa Estratégico

### Mapa Estratégico Coomeva 2015



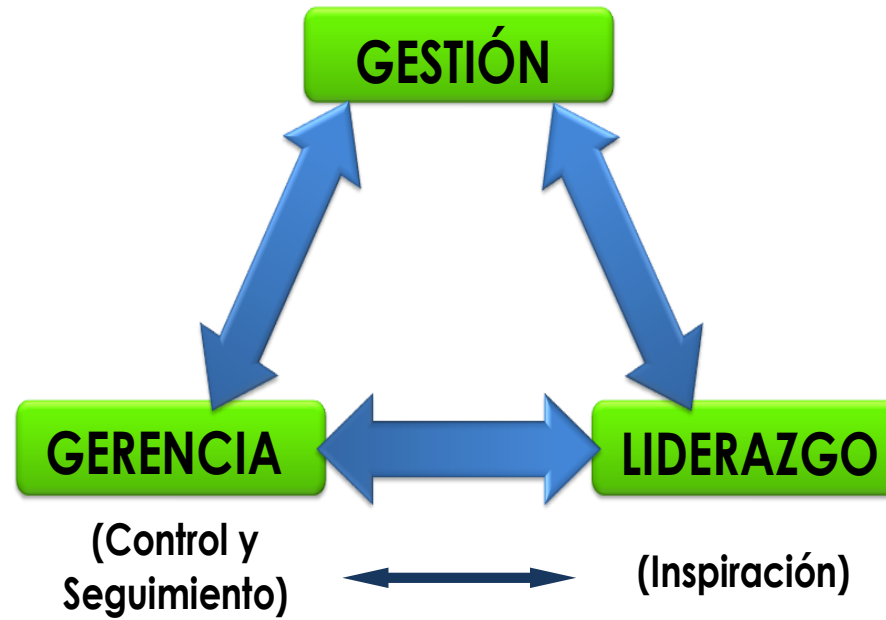
# III. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Estilo de Liderazgo

En **Coomeva** el liderazgo se define como:

“Liderazgo es el arte de movilizar y orientar toda la inteligencia, emociones y energía de un equipo, para asegurar el logro de un objetivo común”

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN



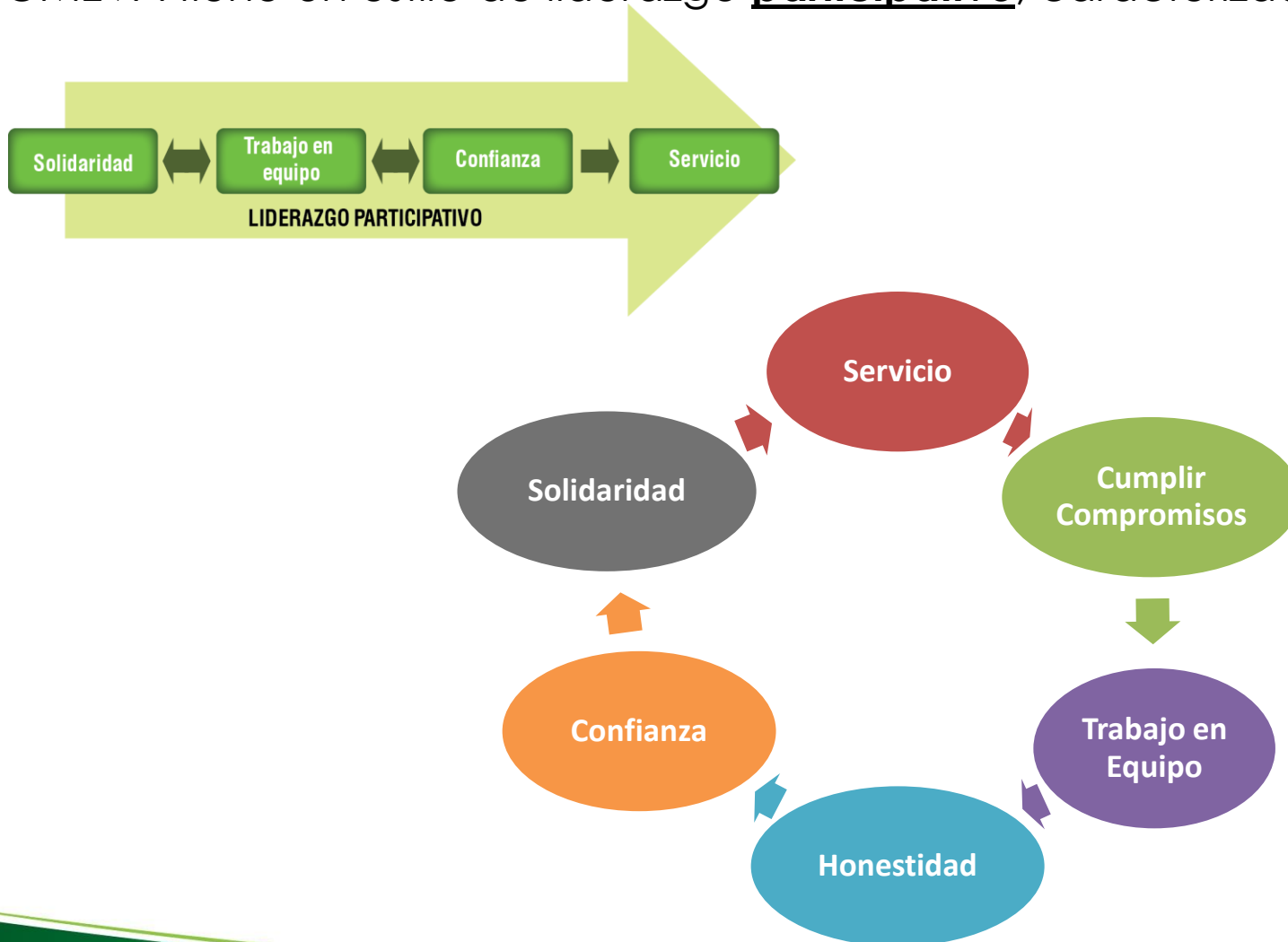
## La Gestión Integral

Un camino seguro hacia el éxito sostenible

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Estilo de Liderazgo

COOMEVA tiene un estilo de liderazgo **participativo**, caracterizado por:



# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN- “Las empresas son su Gente”

| LÍDER COOMEVA                                                                      |                                                                               |                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HISTORIA DE ÉXITO                                                                  |                                                                               | COMPETENCIAS                                                                                                                             |
|   | <b>Construyendo una organización empresarial cooperativa</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Pensamiento y ejecución estratégica</li></ul>                                                    |
|   | <b>Creando compromiso con la visión y la cultura</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● Liderazgo</li></ul>                                                                              |
|   | <b>Construyendo confianza y trabajando en equipo</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● Comunicación directa</li><li>● Trabajo en equipo</li><li>● Gestión de la participación</li></ul> |
|   | <b>Innovando para generar valor al asociado</b>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>● Aprendizaje y desarrollo</li><li>● Pensamiento innovador</li></ul>                               |
|  | <b>Maximizando los Resultados y cumpliendo la oferta de valor al asociado</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Orientación hacia el logro</li><li>● Orientación hacia el cliente</li></ul>                      |

"Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él."

John F. Kennedy

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## ALINEACION CULTURA - ESTRATEGIA

Principales elementos de la cultura organizacional



Principales elementos de la declaración de estrategia

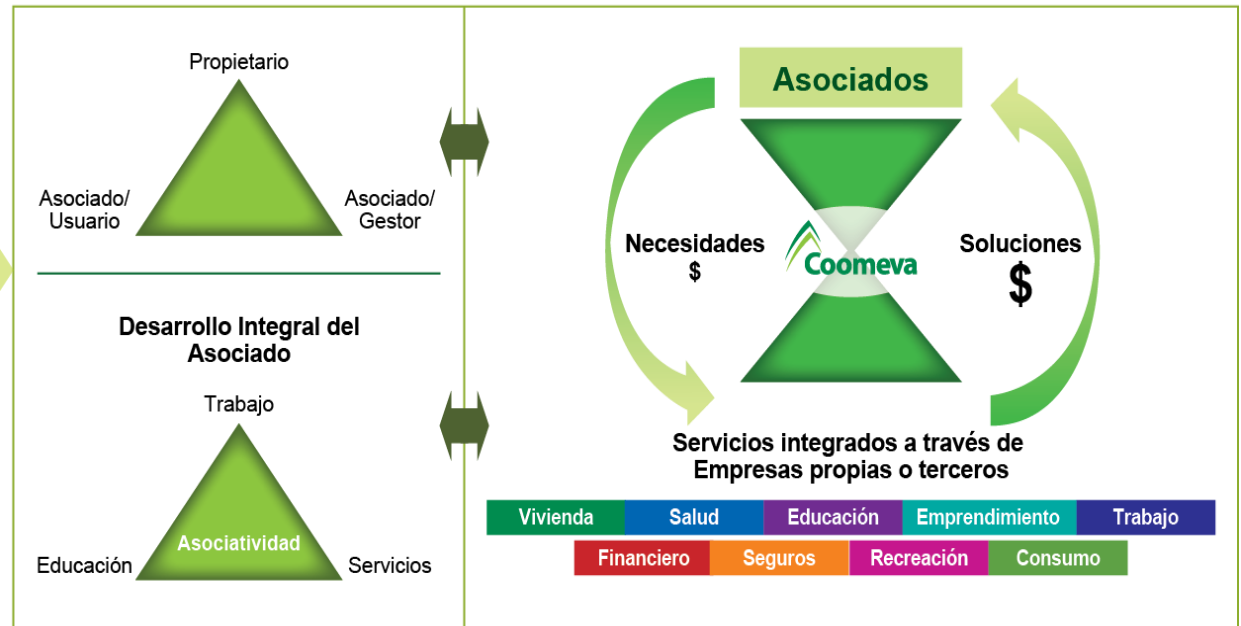
### PROMESA DE VALOR

“Coomeva nos facilita la vida”



### MODELO DE NEGOCIO

“Creación de valor para el asociado”



# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## ANALISIS DE BRECHAS EN GESTION DE LA CULTURA

| ELEMENTOS DE CULTURA                                  | MECANISMOS PARA IDENTIFICAR BRECHAS       | PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA CERRAR BRECHAS                                      |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Principios y Valores                                  | Encuesta de clima organizacional          | Programa intervención de cultura organizacional                                  |
| Perfil de líder<br>Coomeva<br>Liderazgo Participativo | Matriz de competencias                    | Plan Maestro de Capacitación<br>Programa para el desarrollo integral del Talento |
| Promesa de servicio<br>Pasión Coomeva                 | Evaluación de obstáculos para el servicio | Programa mejora integral del servicio<br>Planes de intervención por empresa      |

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Ética y Gobierno Corporativo

### ¿Qué entendemos por Gobierno Corporativo?

“Un conjunto de normas, prácticas, códigos de ética y elementos de cultura empresarial que permitan la existencia de relaciones armónicas, ecuánimes y transparentes entre los diferentes públicos que están interesados en la vida de una sociedad, ellos son: los accionistas grandes y pequeños, los directores y administradores, los empleados, los clientes, los proveedores, las autoridades y la comunidad.”

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Ética y Gobierno Corporativo

**Principio: “Prevalece el interés general sobre el particular”**

Qué tenemos en Coomeva:



El modelo de gobierno actual ha permitido:

- ✓ Colocar al asociado como centro de la organización
- ✓ Unidad de propósito, dirección y control
- ✓ Transparencia
- ✓ Resultados

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Ética y Gobierno Corporativo

### A. Compromiso con el GC

- ✓ Normas y leyes
  - ✓ Estatutos y reglamentos
- ✓ Código de Buen Gobierno Corporativo
- ✓ Código de Ética
- ✓ Prácticas y cultura

### B. Estructura y Funcionamiento “Políticas de proceso de Gobierno”

- ✓ Asamblea, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités, Juntas Directivas, Revisoría, Administración
- ✓ Estilo de Gobierno participativo
- ✓ Inhabilidades e incompatibilidades
- ✓ Participación nacional, regional y zonal
- ✓ Sucesión de cargos
- ✓ Rotación revisorías fiscales
- ✓ Directores independientes
- ✓ Remuneración Directores
- ✓ Independencia de criterios en toma de decisiones

# LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

## Ética y Gobierno Corporativo

### C. Ambiente de control y sus procesos “Políticas de fines Empresariales”

- ✓ Misión, Visión, Objetivos
  - ✓ BSC
- ✓ Auditoría Interna- Contraloría
  - ✓ Revisoría Fiscal
- ✓ Órganos de regulación y control

### D. Transparencia y revelación “Políticas de delegación Consejo y Gerencia”

- ✓ Responsabilidad y límites del Gerente General
  - ✓ Evaluación del Gerente
- ✓ Revelación de información- Accountability
  - ✓ Procedimientos para prevención, manejo y resolución de conflicto de intereses
- ✓ Estatuto de contratación y contrataciones especiales

# Gracias por su atención

---

