

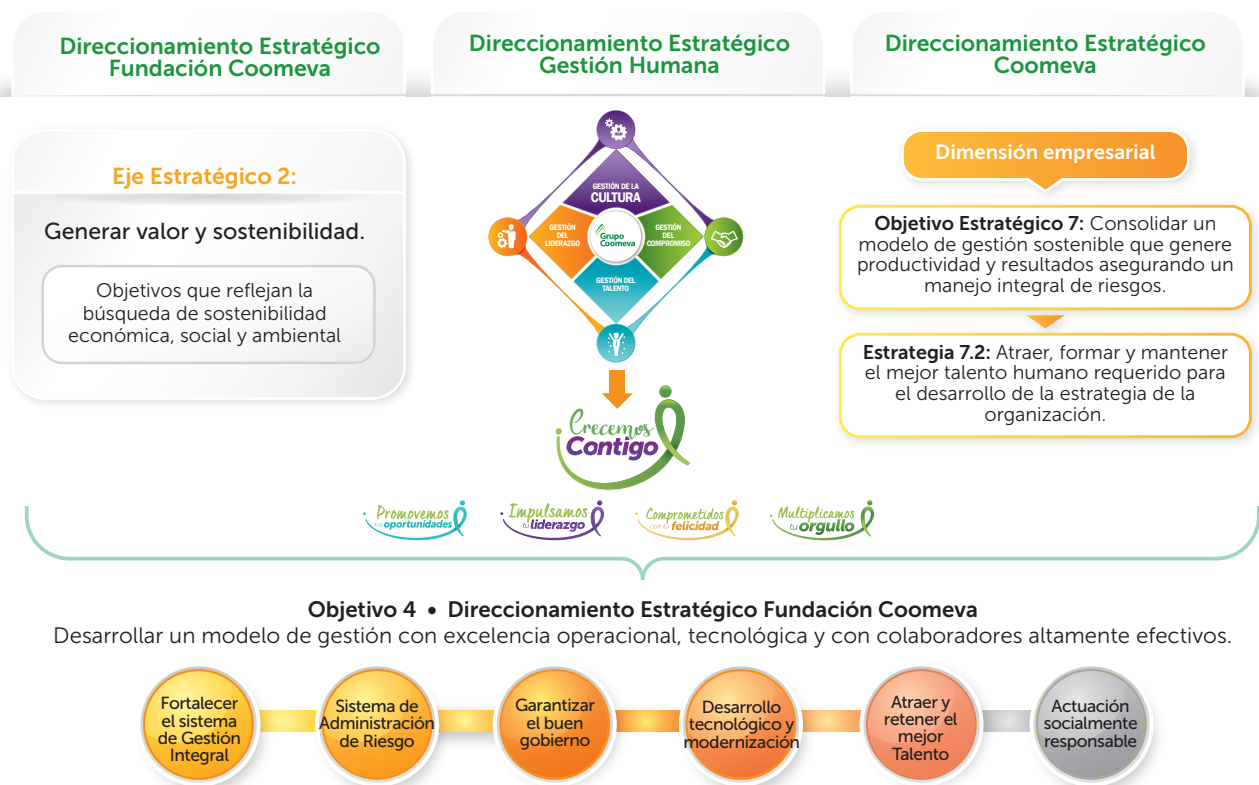
3.

Desarrollo de personas

3a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización

En concordancia y alineación con el Plan Estratégico de la Fundación Coomeva y del Grupo Coomeva, en el cual una de las grandes iniciativas es atraer y retener al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la organización, se tiene un direccionamiento estratégico de Gestión Humana y una oferta de valor para los colaboradores con el propósito de:

1. Desarrollar programas de desarrollo de competencias y habilidades para los líderes.
2. Desarrollar competencias, habilidades y destrezas alineadas con las capacidades organizacionales requeridas para la ejecución de la estrategia.
3. Promover una cultura de efectividad y generación de valor, logrando los resultados hacia los públicos de interés e implementando modelos de medición y reconocimiento ligados a la comprensión de la estrategia y al desempeño alineado.



Gráfica Nro. 23 - Alineación de la Estrategia con el direccionamiento de Gestión Humana y oferta de valor.

Lo anterior se gestiona a través del Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana enmarcado en cuatro ejes: Gestión de la Cultura, Gestión del Liderazgo, Gestión del Talento y Gestión del Compromiso.



Gráfica Nro. 24 - Direccionamiento Estratégico Gestión Humana

- En la **Gestión del Liderazgo** se busca desarrollar líderes integrales que inspiren y comprometan a sus equipos para el logro de los resultados esperados.
- En la **Gestión del Talento** se busca desarrollar en los líderes y colaboradores, a través de planes de formación, habilidades y competencias necesarias en función de la cultura deseada y la estrategia de la organización.
- En la **Gestión del Compromiso** se promueve la creación de condiciones adecuadas para lograr la

alineación de los colaboradores con la Estrategia.

- En la **Gestión de la Cultura** se busca generar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y al resultado.

“Crecemos contigo” representa la oferta de valor para los colaboradores con el objetivo de dar a conocer todos los beneficios y programas que brinda la Fundación, para el desarrollo, la integralidad, el bienestar y la felicidad. Dicha oferta se materializa mediante los ejes:



La definición de cargos, perfiles y competencias está en función de la Estrategia y de los requerimientos de los procesos para dar cumplimiento al Plan Estratégico, lo cual forma parte de la alineación organizacional.

La Fundación Coomeva cuenta con un modelo de competencias desarrollado para generar capacidad de liderazgo colectivo, en función de la cultura deseada y la estrategia corporativa. En este modelo se definen los atributos que inducen a prestar un buen servicio y cumplir con los resultados para la generación de valor (Ver Gráfica 8 “Liderazgo colectivo y cultura organizacional”, Capítulo 1A).

La Fundación dispone del Sistema de Gestión del Desempeño que se describe en la Gráfica 29 del numeral 3b del presente capítulo, en el que se alinea el Direccionamiento Estratégico con los objetivos de cada cargo, mediante la divulgación de las metas y estrategias por parte de los líderes a los equipos de trabajo.

La conciliación de la vida laboral con la vida familiar se gestiona mediante el eje “Comprometidos con tu felicidad” orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para trabajar:

- **Programa de Bienestar:** Está integrado por los siguientes componentes, cada uno de los cuales dispone de acciones y programación específicas.



El programa está enmarcado en el componente de “salario emocional”, el cual comprende acciones como:

- Celebración días especiales: Cumpleaños colaboradores, Día del Padre, Día de la Madre, Día de los Niños, Día del Hombre, Día de la Mujer.
- Vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores.
- Juegos deportivos nacionales y regionales.
- Disfrute de tiempo: Media jornada laboral para celebrar el cumpleaños de los hijos menores de edad, hora adicional de lactancia para las madres, días adicionales a la licencia de paternidad, jurado de votación, calamidad familiar, licencias por matrimonio, luto, maternidad y paternidad.

- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SGSST:** Mediante este Sistema se garantiza el cuidado integral y se promueve una cultura de promoción de la salud y prevención de enfermedades laborales para los colaboradores. La Fundación Coomeva cuenta con la política de Seguridad y Salud en el trabajo en el que se tiene implementado:

- Comités de apoyo como el Comité de Convivencia Laboral, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y brigadista de emergencia.
- Jornadas de la semana de la salud, en la que se realizan actividades de promoción de la salud, prevención de enfermedades y riesgos laborales.
- Formaciones a los colaboradores y comités de apoyo en los diferentes temas de seguridad y salud en el trabajo.
- Seguimiento e intervención al ausentismo para casos especiales.

Como complemento a lo anterior, la Fundación cuenta con los siguientes beneficios para los colaboradores:

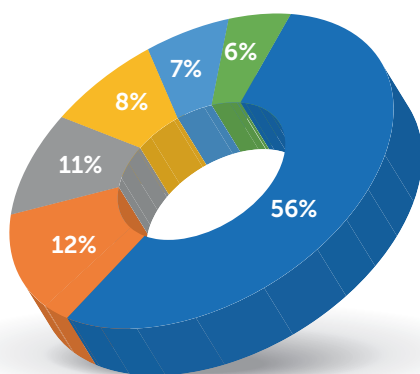
- Beneficios económicos: Beneficios extralegales, compensación flexible, pago anticipado de la nómina (el 20 de cada mes), bonificaciones de productividad

Gráfica Nro. 25 - Dimensiones del Programa de Bienestar

y remuneración variable, créditos por calamidad y de vivienda.

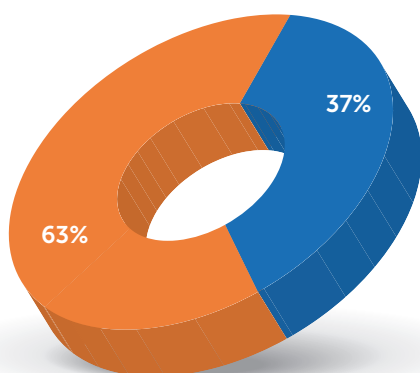
- Portal del colaborador – Autogestión: Gestión automatizada de los servicios de Gestión Humana.
- Asesoría y acompañamiento para los colaboradores próximos a pensionarse.

Mediante políticas corporativas se promueve la diversidad, la inclusión y la equidad de género. La Fundación Coomeva cumple con estas condiciones donde se respetan y se valoran las diferencias y similitudes de los hombres y las mujeres, generando un ambiente de trabajo equitativo y sin sesgos causados por condiciones personales, físicas o sociales:



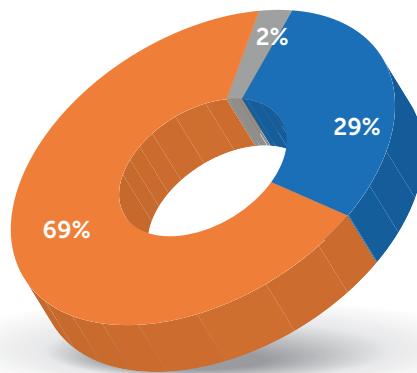
● Cali ● Bogotá ● Medellín
● Caribe ● Eje Cafetero ● Palmira

Gráfica Nro. 26 - Participación de colaboradores por regionales



● Hombres ● Mujeres

Gráfica Nro. 27 - Participación de colaboradores por género



● Generación X ● Generación Y ● Generación Z

Gráfica Nro. 28 - Participación de colaboradores por generaciones

Entre los mecanismos de seguimiento para el cumplimiento de las políticas se tiene: El plan de ambiente laboral, los comités Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y de Convivencia Laboral, el Programa de Bienestar, entre otros. Además, La Fundación Coomeva está participando en el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género, SGIG, bajo el Sello Equipares.

Entre las estrategias o métodos empleados para innovar en las condiciones de trabajo se cuenta con:

- Instalación de salas de bienestar (salas de lactancia materna).
- Aseguramiento de los puestos de trabajo con condiciones ergonómicas adecuadas.
- Medición de cargas de trabajo/estudios técnicos de estructura.
- Promoción interna de nuestro talento.
- Participación de proyectos interdisciplinarios con otras áreas del Grupo Coomeva.
- Encargaturas.

Los mecanismos que se han establecido para medir y mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores en el trabajo son: La encuesta de clima laboral GPTW, la encuesta sociodemográfica y la encuesta de morbilidad sentida.

En el Capítulo 7 se observa el impacto del modelo de gestión del talento humano de la Fundación Coomeva.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

Como se menciona en el punto anterior, dentro de la oferta de valor para el colaborador está “Promovemos tus oportunidades”, mediante la que se le brinda la oportunidad de desarrollar su carrera dentro de la Fundación o del Grupo Coomeva mediante los siguientes programas:

Iniciativa	Propósito	Método de evaluación
Programa de inducción y entrenamiento	Proceso de adaptación y bienvenida a la organización, presentándole los temas más relevantes para su inicio de labores	Prueba de conocimiento y percepción del aprendizaje por parte del líder.
Plan de desarrollo individual	Conjunto de iniciativas diseñadas para facilitar el desarrollo integral de los colaboradores y su crecimiento profesional	Observación de comportamientos prueba de conocimientos
Plan de formación	Conjunto de iniciativas definidas a partir de las necesidades identificadas por cada colaborador	Observación de comportamientos prueba de conocimientos
Subsidios educativos	Se otorgan auxilios educativos para programas de pregrado, posgrado, seminarios o talleres.	Promedio de notas académicas Aplicación del aprendizaje en la empresa.
Programa Altos Potenciales	Identificar y propiciar el desarrollo de colaboradores que evidencian tempranamente actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa.	Retención y la movilidad de los miembros de cada cohorte del Programa.
Participación en proyectos interdisciplinarios	Brindar la oportunidad de asumir nuevos retos y compromisos que le permitan al colaborador adquirir conocimiento, experiencia y mayor exposición ante otros equipos de trabajo	Evaluación de la participación de cada colaborador al cierre del proyecto.
Encargatura (movilidad temporal remunerada)	Dar oportunidad de aplicar conocimientos y ganar experiencia en cargos de mayor responsabilidad ante ausencias temporales del titular del cargo.	La satisfacción del líder Los resultados de la encargatura
Plan Carrera y Promoción	Estimular y apoyar la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que incentivar el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.	El resultado del indicador de promoción permite conocer el avance en este plan.

Tabla Nro. 6 - Programas para el Desarrollo de los colaboradores.

Durante el 2018 se desarrolló un plan de formación individual y por equipos que buscó fortalecer las competencias del personal frente a la estrategia de la organización. El plan se enfocó en los siguientes temas:

Tema	Horas persona de formación	Cumplimiento participación colaboradores
Liderazgo (Líderes y colaboradores)	1.240	98%
Trabajo en equipo y comunicación	223	96%
Gestión comercial	88	92%
Innovación	112	100%
Conocimientos en microcrédito	72	100%
Desarrollo empresarial	331	95%
Cultura	230	100%
Servicio	40	82%
Otros	244	100%
Total	2.580	

Tabla Nro. 7 - Horas de formación realizadas en 2018.

En 2018 Fundación Coomeva invirtió más de \$45 millones en formación y más de \$15 millones en subsidios educativos, favoreciendo en conocimiento y desarrollo de competencias a todos los colaboradores de todos los niveles de la organización. En el capítulo 7 se puede mostrar la tendencia de estas mediciones.

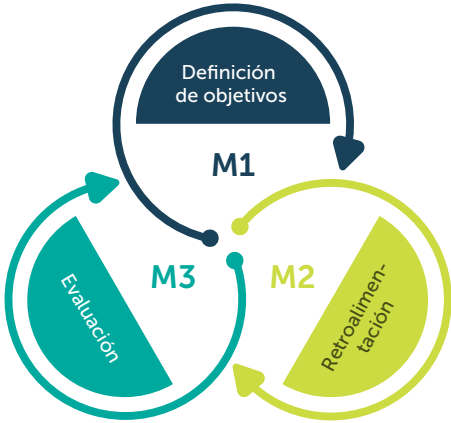
Como resultado de los programas de desarrollo que ofrece la organización, en la Fundación los colaboradores tienen oportunidades permanentes de promoción y crecimiento laboral:

Programa	Participación de colaboradores que han tenido movilidad
Programa Altos Potenciales	50%
Proyectos interdisciplinarios	33%
Encargatura	38%
Promoción de personal	12%

Tabla Nro. 8 - Porcentaje de participación de colaboradores que han tenido movilidad.

La alineación del Direccionamiento Estratégico de Fundación Coomeva con los objetivos de cada cargo se lleva a cabo mediante la divulgación de las metas y estrategias por parte de los líderes a los equipos de trabajo y se evalúa mediante el Sistema de Gestión del Desempeño a través de tres momentos durante el año:

Momento I	Se definen los indicadores y metas del cargo entre el líder y el colaborador, acorde con los objetivos estratégicos.
Momento II	Se realiza un seguimiento del estado de los indicadores y sus metas, mediante la realimentación entre el líder y el colaborador sobre su desempeño y oportunidades de mejora, con el propósito alcanzar los objetivos propuestos.
Momento III	Se evalúan los resultados del período frente a las metas definidas para cada indicador, junto con los atributos del modelo de liderazgo.



- Momento 1**
 - Acordar objetivos y competencias.
 - Generar claridad en las prioridades.
 - Generar compromiso.
- Momento 3**
 - Evaluar logros.
 - Identificar áreas de mejora del año.
 - Preparar lo necesario para el siguiente año.
- Momento 2**
 - Apoyar, corregir y entregar recursos.
 - Estimular el mejoramiento continuo del desempeño.
 - Favorecer el crecimiento y desarrollo profesional.
 - Buscar el logro del resultado.

Gráfica Nro. 29 - Sistema de Gestión del Desempeño

Este Sistema permite el enlace entre la Estrategia, el resultado de la evaluación de desempeño, el incremento salarial, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable, como medios de reconocimiento monetario para los colaboradores. A partir de la evaluación de desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción en términos de reinducción, capacitación o entrenamiento, con el fin de mejorar la capacidad del colaborador y favorecer su desempeño.

Para gestionar el conocimiento, la Fundación Coomeva cuenta con un modelo corporativo, el cual tiene como finalidad: i) Identificar, capturar, organizar y crear conocimiento; ii) Aplicar y renovar el conocimiento disponible y iii) Movilizar, transferir y proteger el conocimiento:



Gráfica Nro. 30 - Modelo de Gestión del Conocimiento

A través del Campus Virtual Coomeva se administra el conocimiento mediante tres módulos:

- Información y conocimiento
- Aprendizaje y desarrollo
- Transferencia de conocimiento

En esta plataforma se registra la ejecución de los procesos de inducción, entrenamiento, planes de desarrollo y formación, cursos virtuales, desarrollo de comunidades, conocimientos claves, entre otros.

Adicional, Fundación Coomeva viene desarrollando redes de conocimiento internas, con el propósito de fortalecer la generación de valor y optimizar los recursos a través de:

- Plataforma BI (Business Intelligence): Mediante la cual se gestionan indicadores que permiten hacer seguimiento y realizar acciones de inteligencia de negocios.
- Programa de alineación cultural.
- Networking y alianzas.
- Biblioteca de conocimiento: Permite la recolección, organización y recuperación de conocimiento. Se cuenta con: Aplicativo Daruma (Plataforma documental, así como para la gestión de oportunidades de mejora, acciones correctivas y no conformidades de los sistemas de gestión); Share Point (servicios compartidos de información); carpetas compartidas; actas de comités de gestión a todo nivel e informes.

La aplicación y actualización del conocimiento disponible se desarrolla mediante:

- Comunidades de aprendizaje: Redes de colaboradores que aprenden, generan y comparten conocimientos y experiencias en un área de especialización, alineados con necesidades del negocio y de la organización.
- Asignaciones de desarrollo: Procesos de encargaturas y contingencias de personal.
- Interacción con modelo de gestión de la innovación: Como un apalancador de la implementación de las

mejores prácticas y la conservación del conocimiento adquirido e implementado:

- Gestión de procesos y calidad: Como parte del aseguramiento de los procesos, se dispone de metodologías, procesos y de un Sistema de Gestión de Calidad certificado.
- Mejora continua (Lean Six Sigma). Como parte de la evolución en la mejora, se implementa una filosofía de trabajo de cero desperdicios en los procesos.
- Gestión de proyectos: Se cuenta con un modelo para gestionar proyectos y una plataforma que sirve como repositorio y base de consulta sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

A partir de lo anterior, Fundación Coomeva efectúa la transmisión de información y habilidades a sus colaboradores a través de: Proceso de inducción, entrenamiento y capacitación en el cargo, gestión de proyectos, gestión del cambio, repositorio de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, marketing dinámico, Campus Virtual Coomeva y plataforma documental Daruma. Así mismo, desarrolla y protege los activos intangibles y la propiedad intelectual, con el fin de maximizar su valor para el cliente. Entre nuestros principales activos intangibles están: El reconocimiento de la marca, el capital intelectual, los modelos de negocio, la información y los desarrollos tecnológicos.

En la gestión de atracción y fidelización del talento, el equipo de Gestión Humana Corporativa utiliza el nombre de Coomeva como marca empleadora para todas las empresas del Grupo a través de:

- Ferias laborales de atracción de talento en las principales universidades a nivel nacional.
- Programa "Proyéctate al éxito laboral" en la que los estudiantes universitarios de últimos semestres visitan la sede de Coomeva para conocer las oportunidades laborales, la estructura y cultura de las empresas del Grupo Coomeva.
- Divulgación de la oferta de valor, donde se muestran todos los beneficios que tiene Fundación y el Grupo Coomeva para los colaboradores.

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

Las necesidades de comunicación de los colaboradores se identifican mediante:

- Comités primarios a nivel nacional y regional.
- Equipos de Gestión Humana a nivel nacional y cafés con Gestión Humana.
- Encuestas de bienestar, ambiente laboral y sociodemográfica.
- Evaluación de desempeño.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante y sistemática. Dado que los colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de canales de comunicación que facilitan el despliegue y la alineación de objetivos y procesos, entre los que se destacan los siguientes:

Medios de comunicación en doble vía	Temas para comunicar
Grupos primarios	- Divulgación de estrategias y metas. - Cambios en el modelo de negocio. - Divulgación de proyectos y alianzas. - Seguimiento al cumplimiento de los resultados. - Reconocimientos.
Reuniones de equipos	
Encuentros a nivel nacional	
Correo electrónico	
Cafés con Gestión Humana	- Divulgación y seguimiento de iniciativas de Gestión Humana para los colaboradores. - Gestión de ambiente laboral con los equipos de trabajo. - Recepción de necesidades y requerimientos por parte de los colaboradores.
Reuniones de Gestión Humana con los equipos de trabajo	
Portal Apasionados	
Evaluación de desempeño	- Definición de objetivos por colaborador. - Seguimiento al cumplimiento de metas. - Realimentación en el fortalecimiento de competencias y habilidades.

Medios de comunicación descendente	Temas para comunicar
Encuentros a nivel nacional	- Lineamientos y estrategias del negocio y por áreas. - Seguimiento al cumplimiento de los resultados. - Cambios en el modelo de negocio. - Divulgación de proyectos y alianzas.
Grupos primarios	
Correo de Fundación Coomeva	
Boletín de Bienestar	
Boletín Clic	- Reconocimientos por logros personales y profesionales. - Actividades de bienestar para colaboradores. - Comunicados de iniciativas de Gestión Humana.
Boletín en Segundos	
Correo de Presidencia	
	Información relevante de las empresas del Grupo Coomeva.

Tabla Nro. 9 - Medios y temas de comunicación colaboradores.

Adicionalmente se desarrollan estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren. Entre los canales de comunicación interna se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.

Para fomentar el mejoramiento, la creatividad y la innovación en los colaboradores, se fomentan espacios de construcción con los equipos para definir sus planes de trabajo y se implementan acciones correctivas y preventivas, los cuales quedan registrados en la plataforma Daruma.

En las encuestas de percepción como ambiente laboral, bienestar, cultura y sociodemográfica se toman en cuenta los resultados relacionados con la comunicación entre líderes y colaboradores para desarrollar planes de acción. Así mismo, entre los principales mecanismos adoptados

para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los objetivos estratégicos de Fundación Coomeva se encuentran:

- Estrategias de comunicación.
- Modelos de ranking y pago variable.
- Estudios de competitividad salarial.
- Programa de Productividad.
- Definición de retos individuales y de equipo.
- Gestión del clima laboral.

Los principales mecanismos para delegar o dar atribuciones a las personas, así como para lograr su empoderamiento para actuar con autonomía son:

- Documentación de los procesos.
- El perfil de cargo.
- Evaluación de desempeño: Definición de retos.
- La asignación de roles definidas en los comités de gestión.
- Encargaturas.

3d. Atención y reconocimiento a las personas

Para Fundación Coomeva es muy importante la motivación, el involucramiento y el compromiso de los colaboradores. Por esto, a través del componente de la oferta de valor “Multiplicamos tu orgullo” se brindan condiciones laborales seguras y saludables, remuneración competitiva, políticas salariales, beneficios adicionales y reconocimientos a nuestros colaboradores. Las principales iniciativas que ha desarrollado Fundación Coomeva son:

Programa de reconocimiento: Con el propósito de promover una cultura orientada a los resultados y generación de valor, se realizan campañas de reconocimiento a la fuerza comercial por cumplimiento de las metas; igualmente para colaboradores que en un

periodo determinado han dado un gran esfuerzo con muy buenos resultados de su gestión.

Programa de bienestar: Está orientado a mejorar el ambiente laboral, la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias, a través de la promoción de servicios y actividades recreativas, culturales y deportivas. El Programa se compone de cinco ejes: Cuidarse, Compartir, Trascender, Construir y Explorar.

Gestión de Ambiente Laboral: La metodología que se utiliza para medir el ambiente laboral es la encuesta Great Place To Work, GPTW, que se compone de tres dimensiones:



El ambiente laboral se desarrolla a través de los diferentes programas e iniciativas para los colaboradores tales como:

Actividades con objetivos comunes por parte de los líderes	• Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo (credibilidad y confianza). • Velar por condiciones de respeto y apoyo por la persona. • Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.
Programas que tienen relación con la felicidad de los colaboradores	• Salud física y mental. • Buenas relaciones interpersonales: Familia, pareja, amistad. • Equilibrio de recursos: Financieros, naturales, otros. • Construcción de un propósito trascendente. • Adaptación al entorno: Recreación y ocio, ritmo laboral y social, espiritual.
Programas que tienen relación con los objetivos de productividad y servicio	• Desempeño organizacional, de equipo e individual a través del cumplimiento de los objetivos acordados. • Oferta de valor para aumentar la permanencia de los colaboradores, sintiéndose orgullosos de pertenecer a Fundación Coomeva.

Tabla Nro. 10 - Programas e iniciativas de ambiente laboral.

El ambiente laboral se evalúa periódicamente (cada dos años) a través de la encuesta GPTW, en la que el 100% de los colaboradores manifiestan sus percepciones frente a las dimensiones predefinidas. Con base en los resultados se desarrollan planes de acción para la intervención y cierre de brechas. Ver resultados gráfica 77 del capítulo 7.

Seguridad y Salud en el trabajo: Fundación Coomeva ha venido trabajando para la aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con lo establecido la resolución 0312 de 2019, mediante el cual se identifican y neutralizan los factores de riesgo y se evalúan las condiciones de salud de las personas.

Beneficios posempleo: Mediante convenio con una firma de consultoría pensional, se brindan asesorías personalizadas a los colaboradores que estén a 10 diez y tres años de su jubilación, con el fin de mejorar su valor pensional. Adicional, para los cargos de primer nivel, al momento de su desvinculación, se le brindan alternativas de outplacement para una rápida ubicación laboral.

Gestión de la retribución: Tiene como objetivo desarrollar estrategias de compensación que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- **Esquema de compensación flexible:** Es un esquema alterno de pago que permite destinar un porcentaje del ingreso fijo, hacia otros beneficios para el colaborador tales como: Auxilio de alimentación o gasolina, leasing, medicina prepagada, entre otros.
- **Bonificación de productividad:** Este programa es un reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores en el cumplimiento de los indicadores estratégicos de la organización a nivel nacional y regional. En el 2018

Fundación Coomeva otorgó más de \$122 millones, beneficiando al 85% de los colaboradores a nivel nacional.

- **Modelo de compensación variable estratégica por resultados (individual):** Modelo de medición y seguimiento individual que premia y reconoce el desempeño sobresaliente en los cargos que contribuyen de forma directa al logro de la Estrategia. En el 2018 Fundación Coomeva otorgó más de \$29 millones beneficiando al equipo primario y más de \$125 millones en comisiones para el equipo comercial, que representa el 51% de la planta.
- **Beneficios extralegales:** Fundación Coomeva ofrece un cupo de beneficios a sus colaboradores con vinculación directa, mediante el cual pueden seleccionar 19 productos de un portafolio de beneficios clasificados por líneas. Para el año 2018 se reconocieron más de \$169 millones por beneficios extralegales para sus colaboradores (Ver resultados de este beneficio en la gráfica 81 del capítulo 7), distribuidos de la siguiente forma:

Líneas de producto	Valor	%
Asistencia monetaria	\$ 69.601.624	41%
Balance vida y trabajo	\$ 51.340.736	30%
Salud	\$ 37.961.094	22%
Protección	\$ 7.694.337	5%
Inversión	\$ 2.570.121	2%
Total	\$ 169.167.912	100%

Tabla Nro. 11 - Beneficios extralegales otorgados en el 2018