
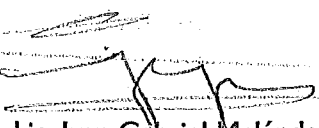
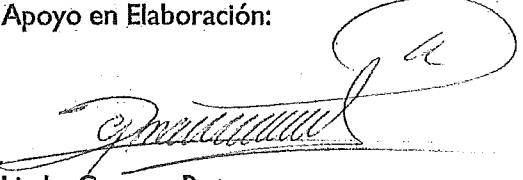
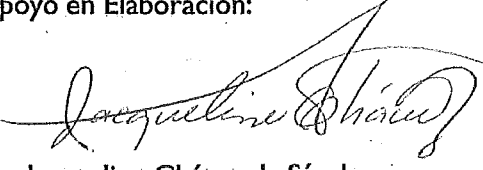


**PLAN OPERATIVO ANUAL 2016**

**VISTO BUENO:**  
  
Licda. Rosibel Paredes Caballero  
Directora Presidenta  
FOSOFAMILIA

**ELABORÓ:**  
  
Lic. Juan Gabriel Meléndez  
Planificación y Cooperación

**Apoyo en Elaboración:**  
  
Licda. Carmen Reyes  
Gerente de Crédito

**Apoyo en Elaboración:**  
  
Lic. Jacqueline Chávez de Sánchez  
Directora Ejecutiva

San Salvador, Enero 2016

## INDICE

No	CONTENIDO	PAG.
1	Presentación	3
2	Filosofía Organizacional	4
	Misión	4
	Visión	4
	Valores	4
3	Recurso Humano	7
4	Herramienta de Análisis FODA	8
5	Objetivos y Estrategias del FOSOFAMILIA	10
6	Iniciativas, Indicadores y Metas	11
7	Mapa Estratégico	16

## 1. PRESENTACIÓN

El Fondo Solidario para la Familia Micro-empresaria (FOSOFAMILIA), es una institución gubernamental, sin fines de lucro y con personería jurídica que desde su creación tiene por objeto otorgar líneas de crédito, a las familias en condiciones de vulnerabilidad económica y sin acceso a créditos de la banca comercial, con mayor énfasis en la atención crediticia de la mujer, permitiendo la generación de auto empleo y a dinamizar la economía del país.

Por otra parte, FOSOFAMILIA cuenta con un equipo de trabajo formado por empleados a nivel de dirección, asesores, administrativos y comerciales con el objetivo principal de dar cumplimiento a su misión y visión, guiados por valores empresariales y de género, a fin de llevar apoyo financiero a sus clientes, principalmente mujeres microempresarias que día a día se esfuerzan por llevar sustento a sus familias.

Para alcanzar esa visión y dar cumplimiento a su misión, el FOSOFAMILIA ha formulado un Plan Estratégico que será ejecutado en un periodo de tres años desde el 2015 al 2017. En este plan estratégico se han plasmado objetivos y metas de acuerdo a la metodología sugerida por el Cuadro de Mando Integral, la cual se desarrolla en su perspectiva financiera, clientes, procesos internos y desarrollo.

Para ejecutar el plan estratégico es necesario que todas las instancias organizativas participen de manera directa o indirecta, para ello cada Gerencia de Área y sus Departamentos han formulado planes operativos para el año 2016, que contienen las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y alcanzar las metas instituciones programadas.

## 2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

### MISIÓN

Somos una institución financiera con enfoque de género orientada a satisfacer las necesidades de crédito de la familia microempresaria, ofreciendo servicios financieros y no financieros de calidad, contribuyendo a la equidad, generación de empleo y mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes.

### VISIÓN

Ser líderes en la atención a la mujer en el mercado financiero del país ofreciendo servicios integrales de calidad a nuestros clientes logrando la auto sostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador.

### VALORES

- Calidad en el servicio al cliente interno y externo
- Competencia técnica y social
- Proactividad
- Honestidad/honradez
- Respeto a los derechos humanos
- Solidaridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Apertura
- Igualdad y no discriminación



**Calidad en el servicio al cliente interno y externo:** Nos esforzamos para dar un trato digno a nuestros clientes/tas y compañeros/as de trabajo, con el único objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro del que hacer laboral.

**Competencia técnica y social:** Buscamos constantemente la mejora continua de nuestros procesos y herramientas de apoyo, para lograr brindar a nuestros clientes/tas servicios financieros competitivos, para su desarrollo familiar y social, principalmente de la mujer salvadoreña.

**Proactividad:** Fomentamos la cultura de prever y anticiparnos a los eventos importantes de FOSOFAMILIA, para lograr nuestros objetivos futuros.

**Honestidad/ honradez:** El Consejo Directivo, como el personal de la institución nos comprometemos a actuar rectamente, respetando las normas establecidas.

**Respeto a los derechos humanos:** Nos comprometemos en hacer que se cumplan y prevenir que se violen los derechos humanos.

**Solidaridad:** Actuamos con disposición de compartir y apoyar, principalmente a las y los más necesitados.

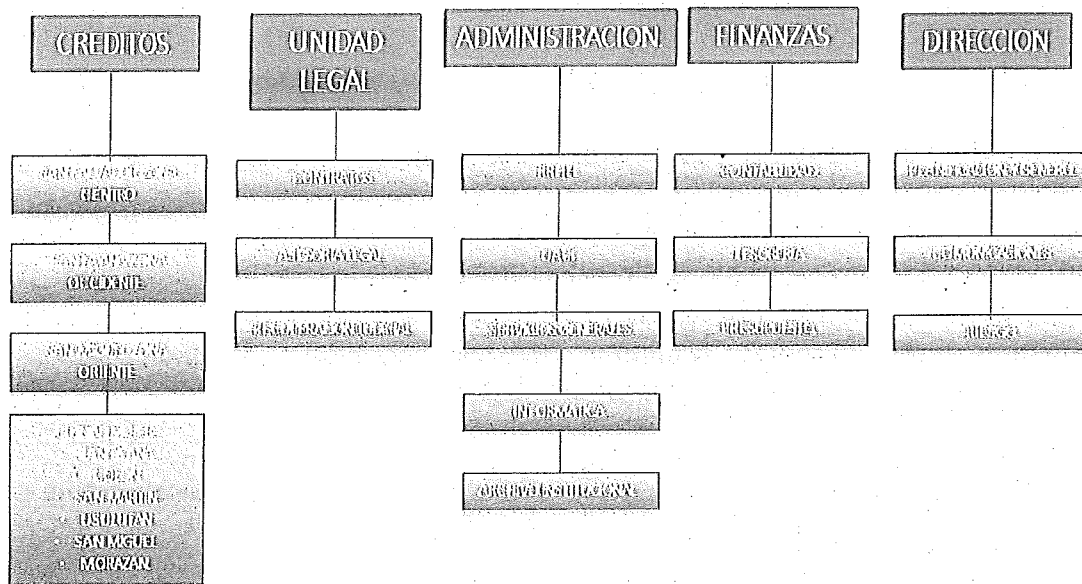
**Transparencia:** Las decisiones y acciones de la organización las fundamentamos en la verdad y la honestidad.

**Responsabilidad:** Contamos con la disposición de realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega.

**Apertura:** Ser comprensivas/os, tolerantes, y abiertas/os a nuevas ideas, que beneficien a las y los destinatarios de servicios.

**Igualdad y no discriminación:** Adoptamos medidas que nos obligan a la no discriminación, garantizando la inclusión de grupos o sectores de la población tradicionalmente discriminadas/os y/o excluidas/os.

Áreas de Trabajo del FOSOFAMILIA



FOSOFAMILIA cuenta con la siguiente estructura organizativa según niveles:

**Nivel de Decisión.**

En el nivel de decisión se encuentra el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva.

**Nivel de Apoyo y Asesoría**

Las Unidades que funcionan como apoyo y asesoría en la estructura organizativa de FOSOFAMILIA son Auditoría Interna y Externa, Comités, Unidad de Asesoría,

Unidad Legal, Unidad de Riesgo, Unidad de Planificación y Comunicación y Acceso a la Información Pública.

### **Nivel Gerencial**

El nivel Gerencial está formado por la Gerencia de Créditos, Financiera y Administrativa.

### **Nivel Operativo**

FOSOFAMILIA cuenta con los siguientes Departamentos que funcionan en el nivel operativo: Coordinaciones de Zona y Recuperación, Desarrollo Empresarial y Mercadeo, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Recursos Humanos, Tecnologías de Información y Servicios Generales.

## **3. RECURSO HUMANO**

FOSOFAMILIA cuenta con 60 empleados al 31 de diciembre 2015, distribuidos por puestos de trabajo según detalle:

<b>AREAS</b>	<b># EMPLEAODS</b>	<b>%</b>
Área de Negocios	32	53%
Administración	13	22%
Dirección	15	25%

Es importante destacar que a la fecha el área de negocios se ha mantenido con 14 Analistas de Crédito y con 6 Asistentes de atención al cliente destacadas en cada

una de las sedes de ciudad mujer; FOSOFAMILIA cuenta con un total de 32 empleados en el área negocios, tomando en consideración el personal operativo del área de créditos como de otras unidades que apoyan directamente la gestión de negocios, representado el 53% de todo el personal.

#### **4. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA**

El análisis de la situación actual se hace en función de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

##### **FORTALEZAS**

- Marco legal del enfoque de género
- Instrumentos que garantizan legalmente los créditos
- Conocimiento del mercado
- Control eficiente administrativo
- Departamento legal acorde a las necesidades del negocio
- Perfil de asesores con proyecciones al cliente
- Concentración de cartera
- Tasa efectiva competitiva
- Un Consejo Directivo comprometido con el desarrollo de la microempresa
- Costo del crédito competitivo
- Transparencia por fiscalización
- Sistema Crediticio SIM.NET
- Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI)
- Compromiso institucional del personal



- Programa de Educación Financiera
- Metodología crediticia definida

### **DEBILIDADES**

- Falta de Liquidez
- Altos costos de administración
- Baja rentabilidad
- Indicadores financieros por debajo del estándar de la industria microfinanciera.
- Bajo crecimiento de cartera de créditos
- Limitados fondos para colocación de préstamos
- Dispersión de cartera de créditos
- Cartera de clientes por asesor por debajo del estándar del mercado microfinanciero
- Falta de programa de fidelización de clientes con excelente record crediticio
- Falta de capacitaciones del Sistema Crediticio. SIM.NET

### **OPORTUNIDADES**

- Potenciar el Desarrollo para la MYPE
- Oportunidades de cadena productiva dentro de los nichos de mercado con los que la institución cuenta
- Oportunidad de incidir en la política económica y social del país
- Oportunidad de proyectos y alianzas estratégicas de cooperación internacional, para apoyar iniciativas productivas de los sectores más vulnerables
- Crecimiento económico proyectado

### **AMENAZAS**

- Saturación del mercado de microfinancieras
- Cobertura a nivel nacional de las instituciones financieras
- Diversidad de la Banca
- Sobreendeudamiento del sector microempresario

- Limitado acceso a Fondo de Garantía

## 5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL FOSOFAMILIA.

Se ha utilizado la metodología de causa y efecto para identificar la estrategia a desarrollar por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, a través de los siguientes pasos:

- Por cada debilidad o amenaza establecer los efectos en la organización.
- Cada efecto se vuelve una causa que genera nuevos efectos.
- Por cada uno de los efectos se establecen iniciativas estratégicas para contrarrestarlos, previendo que se superen las debilidades y amenazas.
- Con las iniciativas estratégicas se formula un objetivo estratégico, para dar cumplimiento a la visión de futuro que ha sido trazada por FOSOFAMILIA para ser una institución con enfoque de género pero una diferenciación en el mercado que atiende.

Las estrategias establecidas por cada perspectiva se presentan a continuación:

### ***Perspectiva Financiera:***

Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.

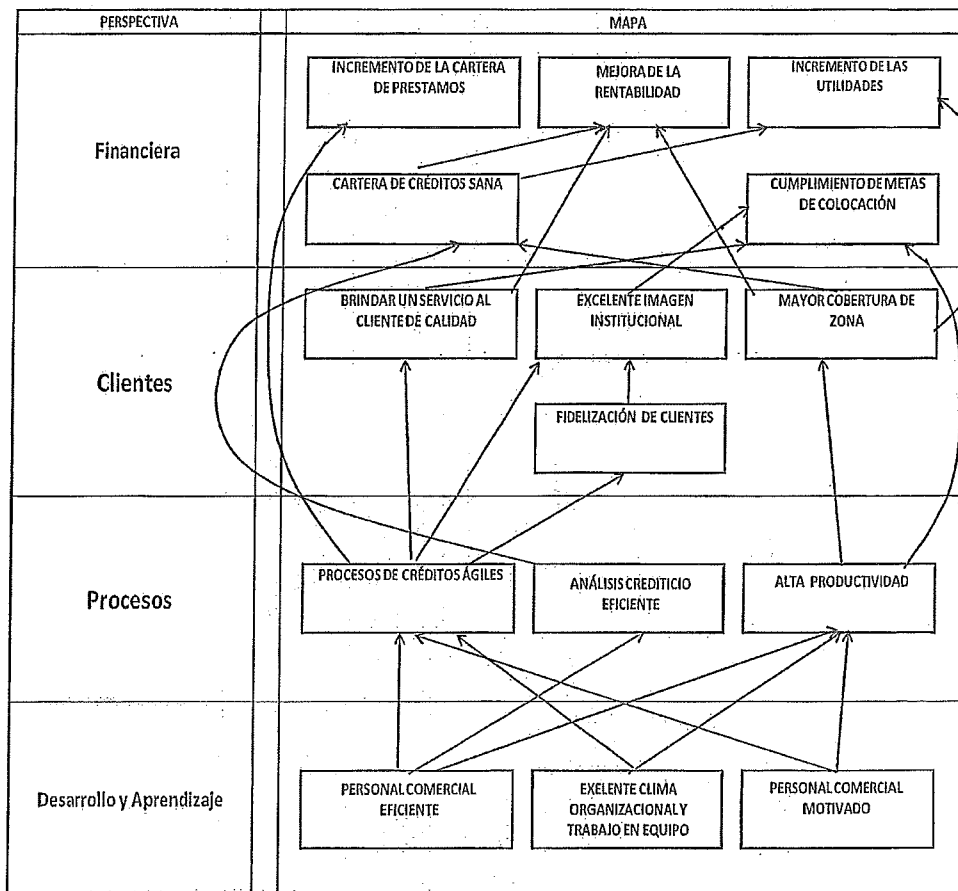
### ***Perspectiva Clientes:***

Establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades, fidelización de clientes.

## 7. MAPA ESTRATEGICO

En la figura se presenta el mapa estratégico que se interrelaciona a través de las perspectivas, el cual contiene los factores de éxitos para dar cumplimiento a las estrategias.

**MAPA ESTRATEGICO DE FOSOFAMILIA**



**a. Iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera.**

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera, para dar cumplimiento a su estrategia se presentan en la tabla 1.

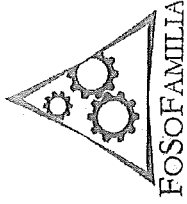
**b. Indicadores y metas de la perspectiva clientes.**

Los indicadores y metas de la perspectiva clientes, para dar cumplimiento a la estrategia se presentan en la tabla 2.

**c. Indicadores y metas de la perspectiva procesos internos.**

Los indicadores y metas de la perspectiva procesos internos, para dar cumplimiento a la estrategia se presentan en la tabla 3.

**TABLA 1**



P.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND	RESPONSABLE
				AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018			
FINANCIERA	1- Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.	1.1- Acceder a Fondos de garantía para cubrir riesgos crediticios.	Fondo de Garantía BANDESAL	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Aplicación de garantía complementaria	KPI	Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva.
		1.2- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de nueva cartera de clientes.	Gestión de fortalecimiento y cooperación.	Gestión de fortalecimiento y cooperación	Gestión de fortalecimiento y cooperación	Gestión de fortalecimiento y cooperación	Informes y memorias de labores	PI	Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva
		1.3- Elaborar un plan estratégico de recuperación que ayude a reducir los porcentajes de reserva.	Elaborar e implementar plan de recuperación y colación de créditos	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Informes de gerencia de créditos	PI	Dirección Ejecutiva, Gerencia de Créditos
			Calidad de cartera > de 30 días	22%	12%	7%	Informes e gestión	KPI	
			Calidad de cartera > de 90 días	14%	6%	3%	Informes e gestión	KPI	
		1.4- Cumplimiento de la Política de Ahorro y Austeridad del sector Público, y entrega en tiempo de los requerimientos realizados por las instituciones fiscalizadoras.	Elaboración de Política de Ahorro y Austeridad	100% de cumplimiento	100% de cumplimiento	100% de cumplimiento	Informes de Seguimiento	PI	Dirección Ejecutiva, Gerencia Financiera, Unidad de Presupuesto.
	2. Mejorar la proyección, control y seguimiento de los gastos administrativos y de inversión, para optimizar los recursos	Utilidades		\$14.330	\$262,640.64	\$423,960.00	Informes de gestión		
		Rendimiento sobre activos Totales		1.06%	2.36%	2.63%	Informes de gestión		0.63%
		Rendimiento sobre el Patrimonio		1.10%	2.76%	3.90%	Informes de gestión		0.66%

**TABLA 2.**

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND	RESPONSABLE					
				AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018								
CLIENTES	1- Fidelizar una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades.	2.1- Implementar una estrategia de Beneficios que permita Fidelizar a los clientes.	Servicios de calidad y con calidez, acompañamiento a clientes a través de sinergias interinstitucionales.	100%	100%	100%	Informe presentado a Consejo Directivo	KPI	Dirección Ejecutiva, Gerencia de Crédito.					
				2.2- Supervisión, control y cumplimiento a los convenios suscritos por FOSOFAMILIA.	Disponer de recurso para atender las líneas de crédito vigentes.	100%				100%	100%	100%	KPI	Gerencia de Créditos, y Dirección Ejecutiva.
						2.3- Implementar un plan de mercadeo que tenga acciones de promoción, publicidad, relaciones públicas e incremento de la fuerza de venta, dirigido al mercado asignando metas presupuestado y responsable.				Plan de Mercado y colocación de créditos productivos y medición de la rentabilidad.	Elaboración de plan de mercadeo			
		Colocación de crédito anual	\$ 5,626,000.00				\$ 5,700,000.00	\$ 6,457,000.00	Informe de gestión de negocios		KPI			
			Saldo de cartera anual	\$3084,856.88	\$3694,650.19		\$4435,457.07							
		2.4- Implementar la Unidad de Mercado y Desarrollo Empresarial.	Implementación de proyecto.	100%	100%	100%	Acuerdo de aprobación	KPI	Dirección Ejecutiva, Unidad Empresarial y Gerencia de Créditos					
				% de crecimiento de cartera	21%	21%				21%				
		2.5- Hacer una campaña de imagen en los distintos medios para relanzar y posicionar FOSOFAMILIA.	El relanzamiento de FOSOFAMILIA	100%	100%	100%	Informe de gestión.	KPI	Dirección Ejecutiva, Unidad Empresarial y Gerencia de Créditos					
				Número de Asesores por año	23	23				23				

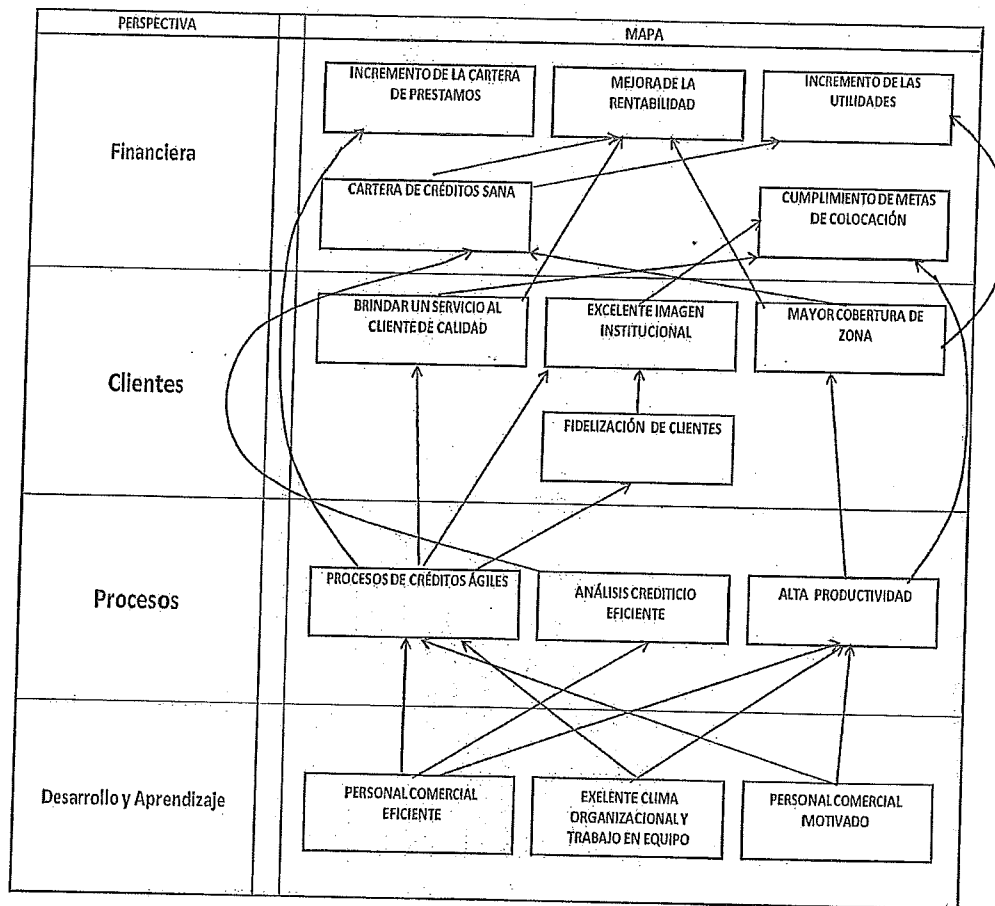
**TABLA 3.**

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND.	RESPONSABLE
				AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018			
PROCESOS INTERNOS	2- Potenciar el desempeño y la productividad mediante la eficiencia de los principales procesos de negocios.	2.1- Rediseñar el Organigrama de FOSOFAMILIA, fortaleciendo el área de negocios.	FOSOFAMILIA, orientada al negocio	100%	100%	100%	Informe presentado a Consejo Directivo	KPI	Dirección Ejecutiva, Gerencia de Crédito.
		2.2- Modernizar el equipo informático y orientar los sistemas crediticios con el fin de responder a las necesidades y operativas.	FOSOFAMILIA, sistemas crediticios ágiles e innovadores.	100%	100%	100%	100%	KPI	Gerencia de Créditos y Tecnología Informática.
		2.3- Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.	Fortalecer a la Unidad de riesgo con herramientas tecnológicas.	100%	100%	100%	Acuerdo de aprobación	KPI	Dirección Ejecutiva, Unidad Empresarial y Gerencia de Créditos
		2.4 Reformar el Reglamento interno de trabajo de FOSOFAMILIA.	FOSOFAMILIA, disponible y accesible para pagos y procesos crediticios.	100%	100%	100%	Acuerdo de aprobación.	KPI	

## 7. MAPA ESTRATEGICO

En la figura se presenta el mapa estratégico que se interrelaciona a través de las perspectivas, el cual contiene los factores de éxitos para dar cumplimiento a las estrategias.

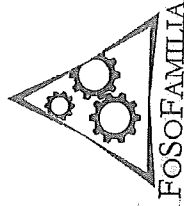
**MAPA ESTRATEGICO DE FOSOFAMILIA**







Fondo Solidario para la Familia Microempresaria  
(FOSOFAMILIA)  
PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2016



Desarrollo Empresarial y Comunicaciones

NOMBRE DE UNIDAD:

COD.	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META	PUESTOS RESPONSABLES	AÑO 2016												UNIDADES DE APOYO	% DE CUMPL.	OBSERVACIONES	
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
2.2	Realizar un diagnóstico para el desarrollo de nuevos productos, dirigido al mercado principalmente de mujeres.	Diseño y ejecución del diagnóstico y propuestas de productos crediticios.	Productos que ofrecen a mujeres.	100% (implem.)	Comunicaciones y Desarrollo empresarial														Unidad de créditos	100%	
2.3	Diseñar e implementar un plan de mercadeo que tenga acciones de promoción, publicidad, comunicación, relaciones públicas e incremento de la fuerza de venta, dirigido al mercado meta asignando presupuesto y responsable.	Diseñar e implementar Plan de mercadeo y publicidad.	Informes de seguimiento de plan de mercadeo semestral.	100% (implem.)	Comunicaciones y Desarrollo empresarial																
2.6	Implementar una campaña de imagen para posicionar a FOSOFAMILIA	Diseñar campaña de imagen	Informe mensual	100% (implem.)	Comunicaciones y Desarrollo empresarial																
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS MISIONALES DE LA UNIDAD O PROGRAMATICOS</b>																					
1	Diagnostico de necesidades crediticias para mujeres	Coordinación con el área de créditos	DOCUMENTO DE DIAGNOSTICO	100%																	
2	Plan de mercadeo, implementación de módulos de Educación Financiera.	Coordinación con el área de créditos	Documento de Plan aprobado y ejecutándose.	100%																100%	
		Elaborar diseños, gestión de		100%																100%	

		PLAN FINANCIERO DE ACCIONES																			
		Fondo de ahorro para la familia (representación) (FOSOFAMILIA)																			
		Oficina Ejecutiva																			
		Gestión Financiera																			
		Incrementar los utilidades del FOSOFAMILIA para mejorar la rentabilidad y sus acciones durante el tiempo																			
COD.	ACTIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META	PUESTOS RESPONSABLES	AÑO 2016												UNIDADES DE APOYO	PRESUP. ASIGNADO	% DE CUMPL.	OBSERVACIONES
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
1.1	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	Gestión del Fondo de garantía otorgado y funcionamiento para cubrir riesgo ante Bandesal u otros.	Fondo de garantía otorgado y funcionamiento para cubrir riesgo ante Bandesal u otros.	100% Utilidad de implementación o \$97,240.42 anual	UR														G.A. Unidad Legal, Planificación y G.C	N/A	Esta norma es procedimiento debe indicar el camino a seguir.
		Formulación de presupuesto y seguimiento mensual.	El estado de rendimientos y económico reporte utilidad al final de ejercicio	Utilidad del reporte utilidad anual	UR														G.A. G.C. U.L. D.E.		
		Monitoreo del rendimiento de los activos	El indicador ROA, resultado positivo	2.36% anual	UR														G.A. G.C. U.L. D.E.		
		Monitoreo del rendimiento del patrimonio	El indicador ROE, resultado positivo	2.76% anual	UR														G.A. G.C. U.L. D.E.		
		Monitoreo de los costos fijos del FOSOFAMILIA que inciden en la administración de los préstamos	El indicador ROE, resultado mayor o igual al 2.36%	29.52% anual	UR														G.A. G.C. U.L. D.E.		
		Monitoreo del fondo patrimonial y de los activos ponderados	El indicador ROE, resultado mayor o igual al 2.36%	116.28% anual	UR														G.A. G.C. U.L. D.E.		
		Monitoreo de gastos	Informe de seguimiento del plan financiero	100% de ejecución	UR														G.A. Unidad Legal y G.C		
1.2	Preservar los recursos financieros	Coordinar la administración de los presupuestos y recursos para inversión en activos y cartera, a fin de que sean utilizados en forma oportuna y adecuada.	Informe de seguimiento del plan financiero	100% de ejecución	UR														G.A. Unidad Legal y G.C		En coordinación con la gerencia administrativa, RRHH, créditos y la Dirección ejecutiva se deben de evaluar las mejores opciones para cubrir ciertos factores.  La Unidad Financiera Institucional monitoreará, identificará e informará sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de decisiones por parte de la dirección ejecutiva y consejo directivo.



Fondo Solidario para la Familia Microempresaria  
(FOSOFAMILIA)  
**PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2016**

COD.	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META	PUESTOS RESPONSABLES	AÑO 2016												UNIDADES DE APOTO	PRESP. ASIGNADO	% DE CUMP.	OBSERVACIONES
						E	F	M	A	M	A	J	J	A	S	O	N				
2.9	INICIATIVAS ESTRATEGICAS Coordinar, dirigir, organizar y controlar todo lo relacionado al ámbito legal que se genera en FOSOFAMILIA.	Ejercer funciones de asesoría jurídica Brindar asesoría legal a nivel institucional	Número de Demandas presentadas Número de Asesorías brindadas a la institución	100% Implementado.	Coordinadora de la Unidad Legal													GC			La Unidad Legal brindará asesoría legal por escrito y verbales estando las Unidades del Fosofamilia a la solicitud.
		Elaboración de contratos de créditos	Número de contratos elaborados.	100%	Coordinadora de la Unidad Legal y colaborador jurídico													RRHH Y GC			
	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS MISIONALES DE LA UNIDAD O PROGRAMATICOS</b>																				
	Ejercer funciones de Asesoría Judicial y Administración para la Administración de la carrera judicial.	Elaborar y presentar demandas a tribunales	Número de demandas presentadas.	100%	Colaborador jurídico																100%
		Dar seguimiento a los procesos judiciales que se promueven en la institución	Seguimiento a los juicios	100%	Coordinadora de la Unidad Legal y Colaborador jurídico													DE			100%
		Elaborar y presentar escritos tribunales	Número de escritos presentados con resoluciones	100%	Colaborador jurídico																100%
		Revisión de demandas y resoluciones escritas que se presentan en los Tribunales.	Revisión de documentos a presentar	100%	Coordinadora de la Unidad Legal																
	Elaboración de contratos de créditos	Revisar los contratos para el otorgamiento de créditos	Número de contratos aprobados	100%	Coordinadora de la Unidad Legal y Colaborador jurídico																100%
		Resguardar los contratos otorgados por Créditos	Número de contratos otorgados	100%	Secretaría de la Unidad Legal																100%
	Escrituración de créditos oportuna a los clientes	Escriturar los créditos en forma oportuna a la clientela	Programación de Escrituración	100%	Unidad Legal													GC			100%
	Campaña dentro de la Unidad Legal de concientización de la importancia de la buena atención a la clientela.		Número de contratos otorgados.	100%	Coordinadora Unidad Legal																100%