



**INFORME
DE LA
GESTIÓN
INSTITUCIONAL**

2019

COMISIÓN NACIONAL DE PRÉSTAMOS PARA EDUCACIÓN

SECRETARIA EJECUTIVA



CONAPE
PRÉSTAMOS PARA ESTUDIOS

INFORME DE LA GESTION INSTITUCIONAL

Periodo 2019

Abril, 2020

CONTENIDO

PRESENTACIÓN 3

 1.1. Contexto Internacional 4

 1.2. Contexto Nacional 6

 1.3. Perspectivas Económicas 8

2. MARCO INSTITUCIONAL 9

 2.1. Antecedentes del Crédito Educativo 9

 2.2. Aspectos Legales 9

 2.3. Sinopsis 10

 2.4. Aspectos Estratégicos 11

 2.5. Organigrama Institucional 12

6. GESTION INSTITUCIONAL 17

6.1. GESTION ESTRATEGICA 17

 6.1.1. Control Gerencial 17

 6.1.2. Gestión de la Planificación Institucional 18

 6.1.3. Gestión de la Continuidad de Negocio 20

6.2. GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA 22

 6.2.1. Gestión Financiera 22

 6.2.2. Contratación Administrativa 22

 6.2.3. Administración de los Recursos y Servicios Institucionales 25

 6.2.4. Gestión de Talento Humano 26

 6.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación 27

 6.2.6. Gestión Legal y Defensa Institucional 29

6.3. GESTION DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES 30

 6.3.1. Mercadotecnia Social 30

 6.3.2. Gestión de Crédito 31

 6.3.3. Gestión de Cobro 35

 6.3.4. Seguimiento y Evaluación de los Servicios 39

6.4. EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION 39

 6.4.1. Gestión documental 39

6.4.2.	Seguimiento y Control de los Procesos	40
7.	Análisis de la Información de los Estados Financieros	42
7.2.1.	Situación Financiera	42
7.2.2.	Rendimientos Financieros	44
8.	LIMITACIONES Y RETOS	45
8.1.	Gestión de Continuidad de Negocio	45
8.2.	Gestión Financiera	46
8.3.	Gestión del talento humano.....	46
8.4.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación	48
8.5.	Asesoría Legal y Defensa Institucional	48
8.6.	Mercadotecnia social	49
8.7.	Gestión de Cobro	49
8.8.	Gestión Documental	50
8.9.	Seguimiento y Control de los Procesos	50
9.	RECOMENDACIONES: UNA PROSPECTIVA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	51
9.1.	Gestión de Continuidad del Negocio	51
9.2.	Gestión Financiera	51
9.3.	Contratación Administrativa.....	52
9.4.	Gestión del talento humano.....	52
9.5.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación	53
9.6.	Asesoría Legal y Defensa Institucional	54
9.7.	Mercadotecnia social	54
9.8.	Gestión del Crédito.....	55
9.9.	Seguimiento y Evaluación de los Servicios	56
9.10.	Seguimiento y Control de los Procesos	56
7.	BIBLIOGRAFIA	56

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe de la gestión institucional de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación –CONAPE- para el año 2019; el cual estuvo caracterizado por un periodo de grandes retos, pero también, abrió una perspectiva a grandes oportunidades.

Este periodo, a nivel mundial y del país, se caracteriza por una disminución en el crecimiento de las economías ante la tensión comercial entre Estados Unidos y China, la incertidumbre alrededor del Brexit en Inglaterra, entre otros; y en el ámbito de Costa Rica, por el problema del déficit fiscal y la implementación de las medidas para contenerlo, lo que genera un ambiente de gran incertidumbre para los consumidores y los empresarios, que impacta el consumo y la inversión privada.

En este contexto, CONAPE inicia el año con uno de sus más grandes retos y el que mayor impacto llegó a tener, como es mantener la sostenibilidad financiera de la Institución. Esta situación obliga a adoptar una serie de medidas donde su propósito fundamental, fue realizar una asignación de los recursos disponibles hacia los sectores de la población y las áreas de estudio, que el país prioritariamente requería su atención. En la coyuntura actual, CONAPE ha visto fortalecida su proyección hacia afuera de la Institución, lo que ha permitido un mayor acercamiento hacia actores importantes en la escena nacional.

El documento se estructura en cinco apartados:

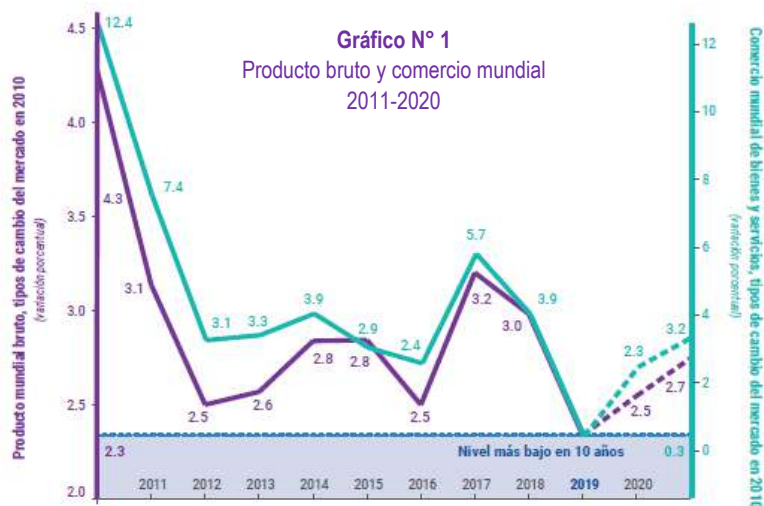
1. Contexto externo: se realiza una breve explicación del comportamiento de las economías a nivel mundial, latinoamericano y del país, para concluir, con una breve perspectiva de lo que se espera para el año 2020
2. Marco Institucional: se realiza una descripción de CONAPE, desde aspectos históricos, organización, legales y estratégicos
3. Gestión Institucional: se resaltan para cada uno de los procesos institucionales las acciones realizadas y sus principales logros.
4. Limitaciones y retos: se mencionan los principales retos que enfrentaron las unidades orgánicas, así como aquellas limitaciones para avanzar en el desarrollo institucional
5. Recomendaciones: en este apartado se hace una prospectiva de diversas recomendaciones, que deben ser valoradas y analizadas a fin de continuar llevando a la institución, a niveles superiores en su organización.

CONTEXTO EXTERNO

1.1. Contexto Internacional

La economía global registró en el año 2019 el crecimiento más bajo de la década, cayendo a 2,3% como resultado de la agudización de las tensiones comerciales entre EUA y China, la incertidumbre asociada a la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit), el enfriamiento de la economía alemana y una desaceleración en la inversión doméstica.

Por un lado, las medidas arancelarias afectaron directamente el comercio mundial y, por otro, la incertidumbre originada en las tensiones comerciales y el Brexit influyeron sobre el consumo y, especialmente, sobre la inversión.



Fuente: DAES de las Naciones Unidas, con estimaciones y previsiones para 2019-2021.

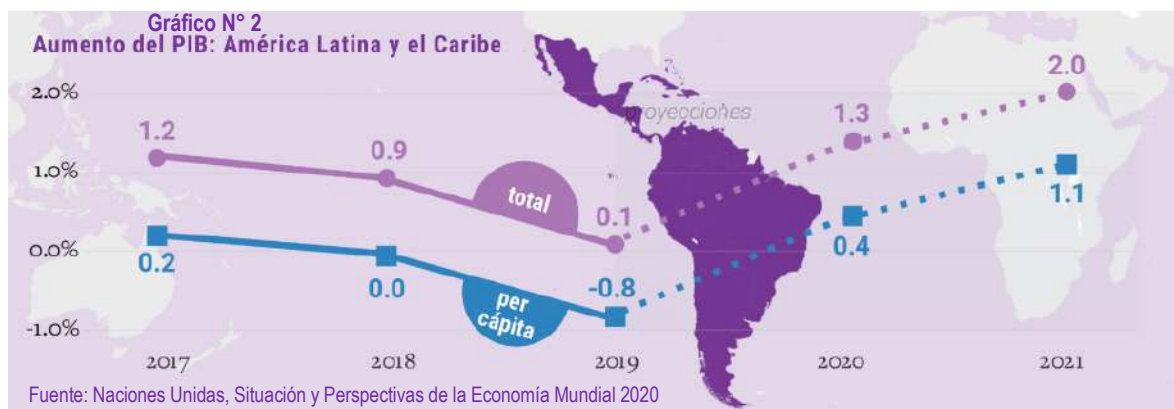
Esto significó una menor expansión económica a nivel global desde la crisis financiera mundial de 2008-2009; con un comportamiento hacia la baja en prácticamente todas las economías principales y desaceleración en todas las zonas geográficas.

Las tensiones del comercio mundial acentuaron la incertidumbre y provocó que el crecimiento del comercio mundial se redujera al 0,3 % en 2019. El comercio bilateral entre los Estados Unidos de América y China se desplomó, lo cual afectó considerablemente a las cadenas de suministro internacionales.

No obstante, muchos de los países menos desarrollados, que en general no están bien integrados en las redes comerciales mundiales, permanecieron relativamente a salvo a estas controversias comerciales. A diferencia de lo que ocurría en gran parte del resto del mundo, en la mayoría de estos países el PIB creció más deprisa en 2019.

En Estados Unidos, la mayor economía del mundo, el crecimiento del producto interno bruto cayó de 2,9% en 2018 a 2,2% en 2019.

En América Latina y el Caribe, en concordancia, con lo acontecido en la economía mundial, se produce un descenso en el crecimiento del PIB total del 0,1%, mientras que el PIB Per Cápita llega a ser del 0,8%.



El menor dinamismo de la demanda agregada mundial se reflejó en la reducción en los precios internacionales de las materias primas, en especial, del crudo; y ambos factores (baja demanda y menores precios de materias primas) explican en buena medida que la inflación se haya mantenido por debajo de la meta de algunos bancos centrales.

La caída de los precios de los productos básicos de 2014 a 2016, en muchos países, dio como resultado pérdidas constantes en la producción y reveses en la reducción de la pobreza. En un tercio de los países en desarrollo dependientes de productos básicos (hogar de 870 millones de personas), los ingresos reales medios son más bajos actualmente de lo que lo eran en 2014. Esto incluye a varios grandes países como Argentina y Brasil, entre otros.

Al mismo tiempo, el número de personas que viven en pobreza extrema ha aumentado en algunas zonas de América Latina y Asia Occidental y en distintos países del África subsahariana.

Con una inflación contenida y un ritmo de actividad económica desacelerado, algunas economías avanzadas y emergentes flexibilizaron las condiciones monetarias en el segundo semestre del 2019, lo cual disminuyó la presión sobre las tasas de interés internacionales y, con ello sobre las tasas de interés locales.

1.2. Contexto Nacional



Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Costa Rica cerró el 2019 con un entorno interno caracterizado por la ausencia de presiones de inflación, tasas de interés a la baja, leve recuperación de la actividad económica, mejoras en la situación fiscal e indicios de recuperación de la confianza de los consumidores.

Durante este año el menor crecimiento de la demanda interna y el debilitamiento de la demanda externa, ante la pérdida de dinamismo de la actividad económica mundial, son factores que impactan el desempeño macroeconómico del país.

La producción, medida con el PIB en volumen, creció 2,1% en el 2019, una tasa inferior en 0,6 p.p. (puntos porcentuales) con respecto al 2018. Sin embargo, la actividad económica repuntó en el segundo semestre del año. Por actividad económica, con la salvedad de los servicios, el resto de actividades perdió dinamismo, e incluso algunas mostraron tasas negativas de variación. En efecto, la actividad económica fue liderada por los servicios, que aportaron 2,4 p.p. al crecimiento económico en el 2019. Esto es consecuente con el cambio en la estructura productiva del país hacia un mayor peso del sector servicios.



El comportamiento de la demanda interna, a su vez, reflejó: a) la pérdida de confianza por la delicada situación fiscal (antes de la reforma fiscal) y la incertidumbre sobre la incidencia de la reforma (una vez aprobada ésta), que limitó el consumo y la inversión privada, reflejado en las expectativas de consumidores y empresarios (aunque con una ligera mejora en el último trimestre del año); b) la elevada tasa de desempleo; c) el alto nivel de endeudamiento de los hogares, que frenó el consumo; y c) la menor ejecución de inversión pública, sobre todo en proyectos de agua potable y saneamiento y de infraestructura vial y hospitalaria.

Para el segundo semestre del año, la producción de las empresas que abastecen el mercado nacional, que conforman la mayor parte de la producción interna, experimentan un repunte; lo que impulsa hacia una recuperación económica.

En cuanto al mercado laboral, la tasa de desempleo continuó alta a lo largo del 2019 (11,4% en el tercer trimestre), debido entre otros aspectos a un dualismo de la estructura productiva. Esto es, la bifurcación de la producción en actividades dinámicas relacionadas con las exportaciones de bienes y servicios, especialmente de zona franca, y otras orientadas a la economía interna que se han estancado y en las que las condiciones laborales (empleo y salarios reales) han empeorado, especialmente a partir del 2018, con la pérdida de dinamismo de la actividad económica.

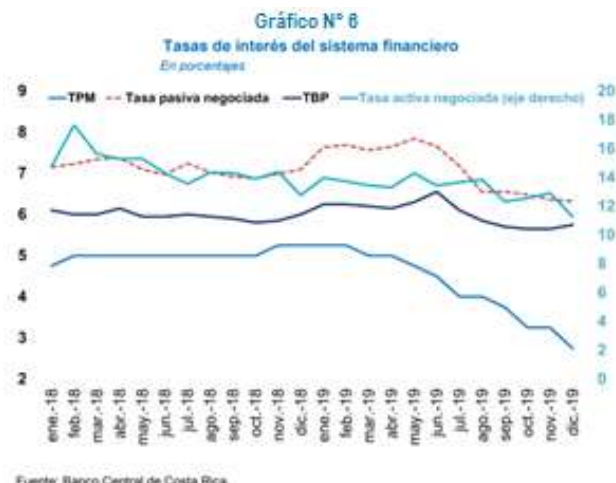


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Las finanzas del Gobierno Central durante el 2019 empezaron a reflejar el efecto de las medidas de ajuste fiscal contempladas en la Ley 9635, en especial la mejora en la recaudación tributaria; mejorando la confianza de los ahorrantes sobre la capacidad del Gobierno Central para atender sus obligaciones. La mayor confianza de los inversionistas se manifestó, especialmente a partir del segundo trimestre del 2019, en menores tasas de interés para todos los plazos, tanto en moneda nacional como extranjera. A la reducción de tasas de interés domésticas también contribuyó el acceso al financiamiento externo, que redujo la presión sobre el mercado interno.

En el 2019 persistieron fuerzas desinflacionarias que presionaron a la inflación, general y subyacente, hacia la baja en la mayor parte del año. Además, como consecuencia en particular de choques de oferta externos e internos, la inflación se ubicó en algunos meses por debajo del rango meta el Banco Central.

La evolución de las proyecciones de inflación y sus determinantes macroeconómicos dio espacio para que en el 2019 el Banco Central iniciara un ciclo de política monetaria contra cíclica, manifiesto en una reducción acumulada de la tasa de política monetaria de 250 p.b. (puntos básicos) y una disminución del requerimiento



de encaje mínimo legal y de la reserva de liquidez en moneda nacional, de 15% a 12%. Esas medidas se han reflejado, aunque en forma limitada hasta ahora, en menores tasas en el sistema financiero.

1.3. Perspectivas Económicas

La economía costarricense experimentaría una caída del 3,3% en el 2020, a raíz de la crisis provocada por el nuevo coronavirus ¹ y para el 2021 la producción volverá a crecer en 4,5%, y en el 2022, lo hará al 3,5%. Por su parte, las economías de América Latina y el Caribe podrían caer en su conjunto 4,6% este año.

La región se verá afectada este año por el “aislamiento, bloqueo y cierres generalizados requeridos para frenar la propagación” del coronavirus, que está provocando un “grave efecto” en la actividad económica de todos los países latinoamericanos y a nivel mundial.

Para los principales socios comerciales del país —Estados Unidos y Europa— se proyecta una contracción rápida y profunda en el segundo y tercer trimestre de este año y, un rebote de la actividad económica en el cuarto trimestre. El impulso fiscal, en las principales economías desarrolladas, provocará una recuperación que explicaría la mejora económica de Costa Rica en el 2021.

¹ World bank: Semiannual report of the Latin America and Caribbean Region, 20 April 2020

2. MARCO INSTITUCIONAL

2.1. Antecedentes del Crédito Educativo

El Crédito Educativo costarricense nace con el Fondo Nacional de Préstamos para Educación - FONAPE-, el cual formó parte de la estructura orgánica del Banco Anglo Costarricense, entre los años 1973 y 1976.

El 16 de mayo de 1976 se remite a la Asamblea Legislativa el proyecto de reforma a la Ley de Creación de FONAPE y a partir de 1977 se instituye la Comisión Nacional de Préstamos para Educación -CONAPE-, creada por la Ley 6041 el 8 de enero de 1977 y refrendada por el Presidente Daniel Oduber Quirós y el Ministro Fernando Volio Jiménez, el 18 de enero de 1977 ².

2.2. Aspectos Legales

De conformidad con el artículo N° 1 de la citada ley ³, se crea con carácter de institución semiautónoma del Estado, la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), correspondiéndole la administración de un fondo con los fines siguientes, en lo conducente:

- a. Conceder préstamos a costarricenses, para estudios de formación técnica, educación superior para-universitaria, estudios de educación superior universitaria dirigidos a carreras y especializaciones de posgrado, dentro o fuera del país, basados en el mérito personal y las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, quienes deberán ser, preferentemente, de zonas de desarrollo relativo medio, bajo o muy bajo, según la clasificación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Al menos un cincuenta por ciento (50%) de los préstamos deberán otorgarse a estudiantes de estas zonas. La Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE) podrá otorgar menos de un cincuenta por ciento (50%) de los préstamos a estudiantes de zonas de desarrollo relativo medio, bajo o muy bajo, solo en caso de que se demuestre inexistencia de demanda suficiente de créditos por parte de personas de estas zonas. Cuando se trate de préstamos para estudios dentro del país, la Comisión solo podrá conceder créditos, avales o garantías cuando se trate de instituciones educativas académicamente avaladas por la entidad que corresponda. Con ese fin, la Comisión realizará convenios de cooperación con cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones de desarrollo, universidades públicas y privadas, municipalidades y organizaciones del Estado con presencia en las distintas zonas y cantones del país, así como aplicaciones por medios tecnológicos, ferias, promotores y unidades móviles, de manera que el crédito educativo llegue lo más cerca y de forma accesible a las personas que más lo requieren y que conforman la población meta de la institución, conforme a la ley de creación.
- b. Realizar, permanentemente, investigaciones sobre necesidades de financiación de estudios superiores, a mediano y largo plazos, de acuerdo con los lineamientos y las prioridades señalados en los planes nacionales de desarrollo e investigaciones afines, para la formación del recurso humano que requiera el país.

² Ley publicada en el Diario Oficial La Gaceta 27 del 9 de febrero de 1977

³ Ley publicada en el Diario La Gaceta Alcance N° 56 del 14 de marzo del 2019

- c. Coordinar con las entidades estatales y privadas el mejor aprovechamiento de las becas que ofrecen los gobiernos extranjeros, los organismos internacionales y los privados;
- d. Verificar periódicamente, de acuerdo con documentos, el rendimiento académico de los estudiantes beneficiarios de préstamos, y tomar las medidas correctivas procedentes;
- e. Colaborar con los beneficiarios de préstamos, a fin de que se vinculen a trabajos acordes con sus estudios mediante el establecimiento de convenios de cooperación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para brindar servicios de intermediación, orientación e inserción laboral.
- f. Administrar en fideicomiso fondos de organismos públicos o privados, destinados a financiar estudios de su personal, así como de sus familiares, cuando esa colaboración le sea solicitada;
- g. Gestionar, ante el Banco Central de Costa Rica, los giros en divisas extranjeras destinados a la realización de estudios en el exterior financiados por CONAPE; y
- h. Ofrecer orientación profesional a los estudiantes y personal interesados que quieran realizar estudios, dentro o fuera del país.
- i. Otorgar avales y garantías a estudiantes de escasos recursos que no cuenten con garantías fiduciarias o hipotecarias como instrumento que les permita acceder a un crédito de I, para realizar estudios de formación técnica, educación superior, para-universitaria o universitaria.

2.3. Sinopsis

La naturaleza de la institución es poder atender los requerimiento y necesidades en materia de educación técnica y superior, constituida principalmente por estudiantes cuyas familias presentan escasos recursos económicos, lo que se suma a la imposibilidad de garantizar sus créditos mediante fianzas acordes con el crédito bancario –filosofía que dista del crédito educativo- que incorporan indicadores distintos (ingresos, liquidez, riesgo).

En tal sentido, CONAPE, es una institución con enfoque social que administra crédito educativo en beneficio de una población que no sería sujeto de crédito en condiciones bancarias normales dadas las regulaciones existentes en esa materia.

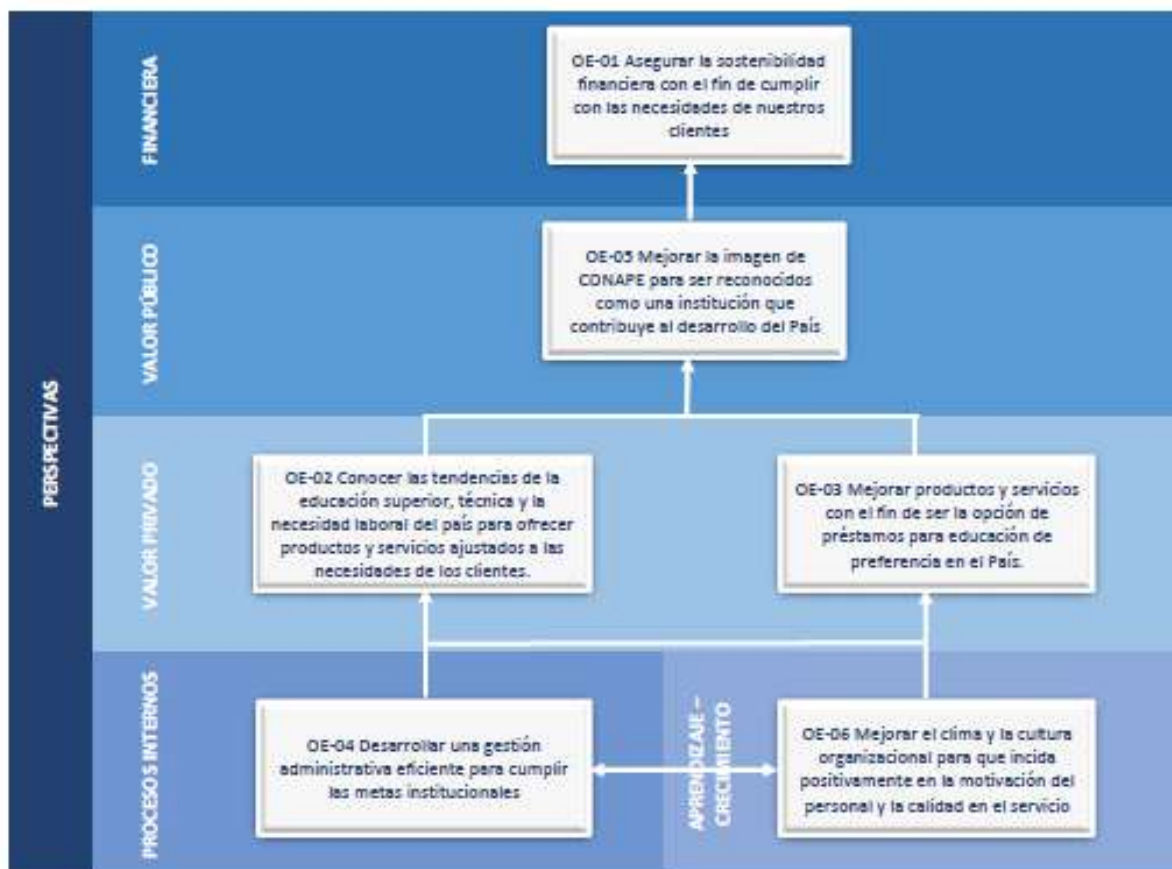
El crédito educativo administrado por CONAPE se financia a partir de sus dos fuentes de financiamiento más importantes: la recuperación de préstamos a los estudiantes y el aporte bancario (5% de las utilidades del sistema bancario nacional).

Los préstamos otorgados se desembolsan de manera fraccionada durante el período de estudios del prestatario. Al formalizarse un préstamo se establece un plan de desembolsos financieros para cada estudiante, el cual se gira durante los años de estudios de acuerdo con el avance académico individual, para comprobar el buen uso de los recursos y asegurar que se logre el proyecto académico propuesto originalmente.

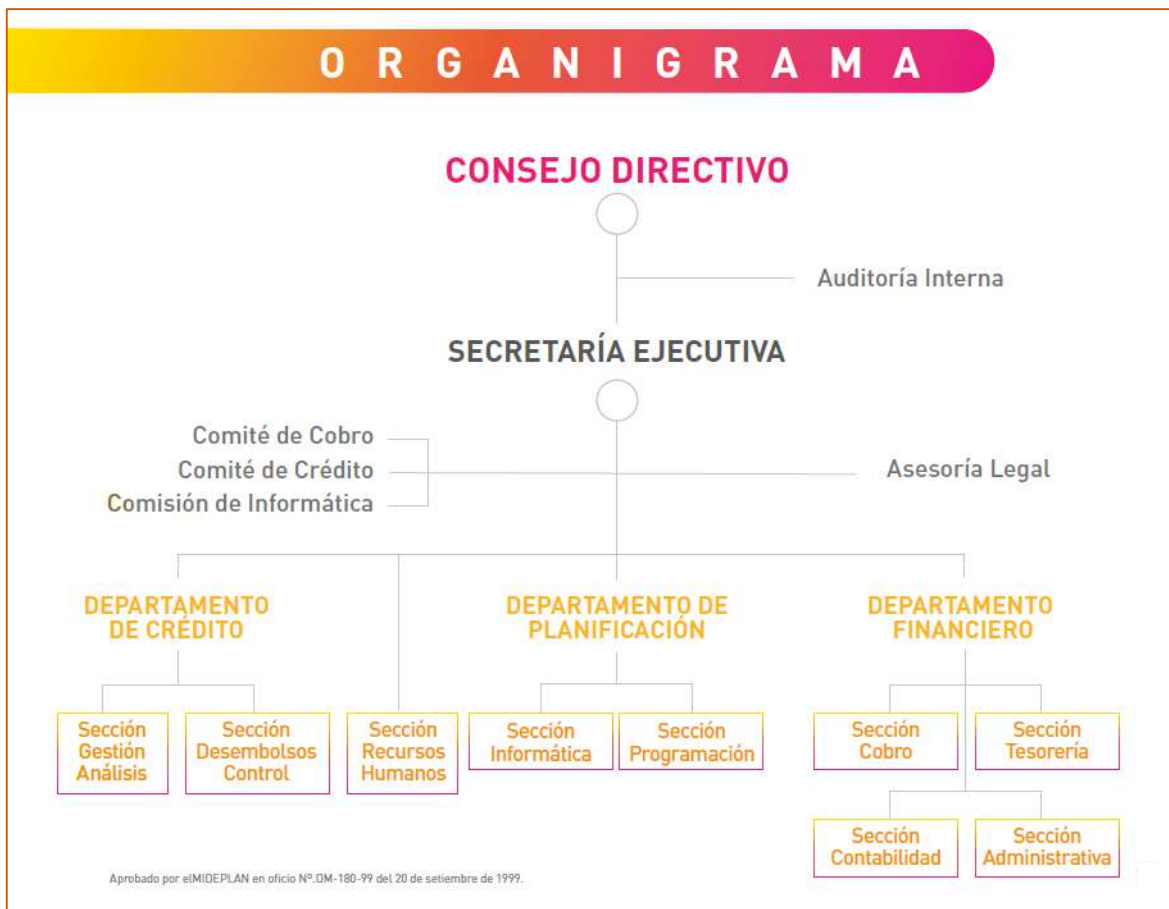
2.4. Aspectos Estratégicos

Los aspectos estratégicos constituyen el marco general, orientador de las acciones institucionales.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la Institución:



2.5. Organigrama Institucional



1. Consejo Directivo

El Consejo Directivo constituye la máxima autoridad en la Institución y de un modo general, deberá velar por la realización de sus fines y, de un modo específico, por aquellos que le asigna su Ley de Creación. Dicho Consejo se integra por a) El Ministro de Educación Pública o su representante, quien lo presidirá. b) El Ministro de Planificación Nacional y Política Económica o su representante. c) Un representante del Banco Central de Costa Rica. d) Un representante del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. e) El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o su representante.

2. Secretaría Ejecutiva

La administración general de la Comisión está a cargo de un Secretario Ejecutivo, el cual es nombrado por el Consejo Directivo por períodos de cuatro años y puede ser reelecto. La Secretaría Ejecutiva tiene a cargo la representación judicial y extrajudicial de la Comisión.

Además de la función asigna por Ley, de organizar y dirigir a la CONAPE en consonancia con sus fines, tiene a su cargo, también, la coordinación y ejecución de las actividades propias de la promoción del crédito educativo en todo el país, así como el establecimiento y administración de las estrategias de divulgación en los diferentes medios de comunicación; con el fin de atraer estudiantes interesados en acceder a un financiamiento y apoyar sus estudios, así como, de comunicar temas relevantes que fortalezcan la imagen institucional.

2.1. Comité de Cobro

Objetivo: Conocer, establecer y velar por los aspectos relativos al cobro de los préstamos, de conformidad con el Reglamento de Cobro.

Se integra por el Secretario Ejecutivo, la Jefatura del Departamento Financiero y la Jefatura de la Sección de Cobro y será presidido por el Secretario Ejecutivo.

2.2. Comité de Crédito

Objetivo: Conocer, establecer y velar por los aspectos relativos a las solicitudes de préstamos y casos especiales; así como, aprobar los préstamos presentados por los estudiantes, de conformidad con el Reglamento de Crédito y el Plan Anual de Gestión Crediticia.

Se conforma por el Secretario Ejecutivo, la jefatura del Departamento Financiero y la Jefatura del Departamento de Crédito y será presidido por el Secretario Ejecutivo.

2.3. Comité de Informática

Objetivo: Asesorar al Consejo Directivo y a la Administración en cuanto a políticas, cumplimiento de la normativa vinculante y la ejecución de los planes, programas y proyectos de Tecnologías de Información. El Comité lo integran: el Secretario Ejecutivo, quien preside, el jefe del Departamento de Planificación, el jefe del Departamento Financiero, el jefe del Departamento de Crédito y el jefe de la Sección de Informática.

2.4. Asesoría Legal

Rinde dictámenes y criterios legales al Consejo Directivo y a la Secretaría Ejecutiva, atiende y resuelve consultas de tipo legal, refrenda contratos, informa sobre situación del ámbito legal y le compete la defensa institucional.

3. Departamento de Crédito

Es el departamento encargado de divulgar, tramitar, informar, analizar, dictaminar, formalizar, autorizar las solicitudes de los préstamos a estudiantes y sus respectivos desembolsos y brindar seguimiento académico a las solicitudes de préstamo aprobadas.

El Departamento de Crédito tiene tres diferentes unidades orgánicas.

3.2. Sección de Gestión y Análisis

Es la Sección mediante la cual los interesados en acceder al crédito educativo se informan de cómo opera el sistema de crédito de CONAPE. Analiza las solicitudes de crédito, filtra la información con los casos que pueden ser sujetos de crédito y le recomienda al Comité de Crédito la aprobación o no de los mismos.

3.3. Sección de Desembolsos y Control de Crédito

Esta sección se encarga de:

- Formalización de los contratos de préstamos para estudios aprobados por el Consejo Directivo de CONAPE.
- Control de avance académico de los prestatarios
- Ejecución de los desembolsos financiados.
- Análisis de casos especiales para ser resueltos por acuerdos administrativos.
- Traslado de operaciones de la fase de ejecución a la fase de cobro.
- Control y análisis de los desembolsos no tramitados

4. Departamento de Planificación

Es el encargado del proceso del planeamiento estratégico y operativo de la Institución, que incluye: diagnóstico general, definición de prioridades y la formulación de objetivos, políticas y metas generales, con su respectivo control y seguimiento. A su vez, atiende todo lo relacionado a la gestión de los proyectos, los procesos, la gestión del riesgo y la continuidad del negocio y el control interno de la organización.

Este departamento está constituido por dos secciones:

4.2. Sección Informática:

Es el ente encargado del procesamiento de datos, así como darle servicio a toda institución en lo que a sistemas de información se refiere. Se encarga de desarrollar sistemas, mantenimiento de sistemas y equipos, respaldar la información, elaborar planes de contingencia tratando que las metas estén de acuerdo a los planes y objetivos, políticas y directrices que tiene la institución. Tiene a cargo la custodia de la información, básicamente se encarga del procesamiento de datos y la adquisición de equipo.

4.3. Sección de Programación:

Se encarga de formular, ejecutar, controlar y evaluar el plan estratégico y operativo, así como el presupuesto institucional, por lo tanto, requiere de coordinación directa con todas las unidades orgánicas en lo que se refiere a objetivos por cumplir y los recursos económicos para éstos. Adicional, atiende y realiza estudios especializados de conformidad con los requerimientos que le sean planteados.

5. Departamento Financiero

Es el departamento que tiene a cargo la administración de los recursos financieros, que comprende la recepción y salida de dichos recursos, las inversiones en títulos valores, la custodia de los valores de la institución, la gestión de la recuperación de los préstamos concedidos a estudiantes y el registro contable de los mismos. También, atiende las labores administrativas, que comprende los servicios generales, la contratación y la administración del archivo central. Este departamento está constituido por cuatro secciones:

5.2. Sección de Cobro:

Su finalidad es la recuperación de los dineros que se han prestado a los estudiantes, velando de que éstos ingresen a la institución de forma apropiada para mantener el funcionamiento de la organización.

5.3. Sección de Tesorería:

Administra los ingresos y egresos de las cuentas de la Institución, con el fin de mantener un equilibrio financiero diario.

5.4. Sección de Contabilidad:

Genera y suministra información acerca de la situación financiera, rendimiento y cambio en la posición financiera, los flujos de efectivo que sea útil para la Institución, a la hora de tomar sus decisiones económicas.

5.5. Sección Administrativa:

La Sección Administrativa esencialmente tiene a su cargo satisfacer las demandas institucionales y particulares de cada Unidad Orgánica y de cada funcionario; las cuales se resumen en las siguientes áreas:

- *Contratación Administrativa* - Licitaciones, Compras Directas, Contratos, Reglamentos y otros documentos vinculantes a los funcionarios, así como la ejecución del presupuesto institucional en bienes y servicios.
- *Proveduría* - Custodia y controla los útiles y materiales necesarios para la normal operación de CONAPE y los entrega cuando estos sean solicitados.
- *Servicios Generales* - Controla los servicios de vigilancia y seguridad, los servicios de limpieza y de mantenimiento de las edificaciones. También controla todo lo relativo al uso de los vehículos de CONAPE y los demás activos.
- *Archivo Central* – Administra todo lo concerniente al uso y manejo de documentos y su respectivo resguardo; también, brinda asesoría y capacitación al personal para el manejo correcto de la información (documentos).

6. GESTION INSTITUCIONAL

6.1. GESTION ESTRATEGICA

6.1.1. Control Gerencial

A nivel gerencial, es importante destacar, que este año en particular, requirió la atención pronta y oportuna de importantes retos, sobre los cuales debieron enfocarse el Secretario Ejecutivo y su equipo gerencial.

El primero, que se plantea a inicios del año, es la urgente necesidad de velar por la sostenibilidad financiera de la Institución, lo que requirió la implementación de una serie de medidas, tendientes a efectuar una revisión en la asignación de los recursos financieros a través de las colocaciones, buscando enfocarlos hacia los sectores de la población que más requerían de ellos y hacia áreas de estudio donde el país estaba ofreciendo una mejor demanda al momento de que los profesionales ingresarán al mercado de trabajo.

Lo anterior condujo a acciones del más alto nivel, por parte del Consejo Directivo y del Equipo Gerencial, donde se asistió a reuniones convocadas por el Señor Edgar Mora, Ex Ministro de Educación y en dos ocasiones a la Asamblea Legislativa.

Esto provocó una exposición mediática importante, a través de los medios de comunicación, donde la Gerencia, siempre se mostró abierta y transparente con relación a la información que le fue solicitada y las consultas realizadas. Esto permitió un manejo adecuado a dicha exposición mediática, lo que permitió que junto a los cuestionamientos que le fueron planteados a CONAPE, se produjera un fortaleciendo de la imagen institucional, en una gran cantidad de sectores del país, no así, en el ambiente de las universidades, pues no siendo el propósito, fue un sector afectado por las medidas adoptadas. Dicha situación, requiere de la atención institucional, con el fin de mejorar el acercamiento hacia dicho sector de la población, que constituye un actor significativo para CONAPE.

La Secretaría Ejecutiva ha promovido reuniones con todo el personal de la institución, para brindar informaciones que se tornan relevantes en determinadas coyunturas de la organización; lo que se ha fortalecido con el envío periódico por correo electrónico, a través del medio "CONAPE INFORMA"

El equipo gerencial, semanalmente ha mantenido reuniones, que han permitido analizar, discutir y tomar acciones, sobre diversos aspectos que involucran a todas las áreas de la organización. Puede destacarse, una mayor cohesión y articulación del trabajo en equipo del Equipo Gerencial, con una proactividad enfocada hacia el desarrollo de la organización; provocada, ante todo, pues todos los miembros de dicho Equipo son de recién ingreso a cada uno de sus puestos.

Es en esta línea, que actividades como en Plan Anual de Gestión de Crédito 2020, se realiza con el aporte de los tres departamentos, desde cada una de sus áreas de competencia, lo que dio como resultado un documento más robusto en su análisis y en sus políticas; lo que fue acompañado de varias sesiones de análisis y discusión.

6.1.2. Gestión de la Planificación Institucional

La planificación institucional se debe abordar desde cuatro áreas: la planificación estratégica y las acciones estratégicas, la planificación operativa y el presupuesto.

El Plan Estratégico de la Institución, fue realizado con la participación directa de más actores de los que habían participado en ediciones anteriores y siendo que el periodo de dicho plan es 2019-2023, se inició el año con la socialización a todo el personal de la institución, para lo cual se realizaron reuniones donde se expuso dicho plan, dada la relevancia que posee para la institución, para los próximos cinco años.

Durante el año 2019, la Sección de Programación y Evaluación, gestionó el seguimiento y control de los objetivos estratégicos, sus metas asociadas y la ejecución de los lineamientos estratégicos. La jefatura de Departamento de Planificación, con la regularidad en que dichas evaluaciones se realizan, ha compartido y analizado con la Secretaria Ejecutiva y los Jefes de Departamento, los resultados de estas evaluaciones, a fin de que se conozcan e implementen acciones de mejora en caso de ser requeridas.

En materia de Planificación Operativa y Presupuesto, se ha contado con todos los instrumentos programáticos que las normas y leyes disponen, de tal forma que se ha venido cumpliendo en tiempo y forma, tanto a nivel del Consejo Directivo como de los entes externos, del Plan Operativo Institucional y Presupuesto, así como de cada uno de los informes que se requieren; documentos que están al alcance de la población en general en la página web de la Institución.

Con relación a las acciones estratégicas, que se vienen generando a través del proceso de la planificación institucional, se pueden mencionar los tres siguientes de relevancia institucional:

Proyecto PROA: Este proyecto está desarrollando la automatización de los procesos sustantivos de la organización mediante con una integración hacia la automatización a su vez de los procesos documentales.

En su materia ha sido catalogado como un proyecto pionero a nivel de la región centroamericana, lo que a su vez se ha constituido un significativo reto que impone para la organización, sobre metodologías y tecnologías que la organización está incorporando, pero a su vez, porque involucra un equipo inter-disciplinario que se apoya sobre la gestoría del proyecto, de los procesos, de los ingenieros de informática y de los usuarios finales, que involucra tres unidades orgánicas, lo que requiere de un trabajo de equipo y de coordinación de un gran cantidad de personas.

El avance del proyecto, durante el año 2019, se dio de manera constante, lo que ha implicado un significativo esfuerzo y compromiso de parte de cada una de las personas y colaboradores integrados hacia dicho proyecto.

Encuesta de Puestos de Trabajo: La Encuesta de Puestos de Trabajo, que surge como una iniciativa de CONAPE y se coordina con un especializado como el Instituto Nacional de Estadística y Censos, es pionera en el ámbito nacional, y se da partir de la necesidad existente de la Institución de conocer más en detalle las necesidades que tienen los establecimientos del sector privado; razón por lo cual se busca describir a través de ella los puestos de trabajo.

Durante el año 2019, se presentan los resultados de la Encuesta de Puestos de Trabajo para el Sector Servicios, la que se constituye la primera fase y a su vez se da la aplicación de dicha encuesta para los sectores de Construcción, Manufactura y Agricultura, en su segunda fase, cuyos resultados serán presentados al país el 28 de abril de 2020.

Empleabilidad: En el marco del alto desempleo que se presentó en el año 2019 y del anuncio que realiza el Gobierno sobre la creación de una Agencia Nacional de Empleo, CONAPE promueve reuniones de acercamiento con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), ente rector de dicha agencia junto con el Ministerio de Trabajo, con el fin de conocer la propuesta y sensibilizar a sus jerarcas del interés institucional que tiene CONAPE, en virtud, de los beneficios que puede tener para nuestros prestatarios, sino también, en que CONAPE es un ente importante en el engranaje de desarrollo del recurso humano que el país requiere, a través del financiamiento que puede brindar al respecto.

Estudios sobre impacto y demanda: Durante el año 2019, se sostuvieron varias reuniones con el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de Costa Rica (IICE), pues al ser un ente público especializado en materia social y económica, se pretende que en coordinación con el Departamento de Planificación de CONAPE, se realicen investigaciones sobre definición de áreas prioritarias para el desarrollo del país y la demanda que debe atender la organización. Adicional, se torna indispensable contar con una metodología sobre determinación de la tasa de interés, propia del nivel de especificidad que cuenta CONAPE, cuyo enfoque es altamente social.

6.1.3. Gestión de la Continuidad de Negocio

Las organizaciones se enfrentan a un amplio espectro de situaciones que pueden amenazar la continuidad de las actividades que permiten llevar a cabo el negocio. Algunas amenazas son provocadas deliberadamente, pero muchas otras surgen como resultado de acontecimientos internos o externos inesperados, desde situaciones naturales como lo pueden ser terremotos, inundaciones o huracanes; causas tecnológicas como lo son los virus, los ataques cibernéticos y la pérdida de información, o bien las de origen humano donde se incluyen los atentados, secuestros o sabotajes.

Otros ejemplos cuya posibilidad de ocurrencia es importante en algunas organizaciones son incendios e interrupciones eléctricas las que deben considerarse también como fuentes de generación de interrupción en los servicios.

La continuidad del negocio depende de muchos más factores, debiendo ocuparse necesariamente de aspectos organizativos, de infraestructuras y de las personas, entre otros; midiendo los posibles riesgos y su impacto para el negocio. El resultado debe ser un Sistema de Continuidad de Negocio que asegure la recuperación ante un desastre y la continuidad de las operaciones, todo ello englobando el conjunto de la organización.

CONAPE cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio – SGCN-, el cual se gestiona a través de la aplicación BCMDoc.

El SGCN está compuesto por la Política, las Estrategias, el Plan de emergencias, el Plan de comunicaciones, el Plan de recuperación y el Plan de continuidad de negocio; para la integración de los componentes se gestiona lo respectivo a la organización, el programa de concientización y entrenamiento, el plan de pruebas y un plan de actualización y mantenimiento.

El principal logro es mantener actualizado el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, por todos los componentes mencionados, el resultado se ve reflejado en los simulacros realizados durante el año 2019 y los eventos reales que se presentaron ese año, en ambos casos CONAPE logró el restablecimiento de la ejecución de los procesos identificados como críticos de manera correcta y eficiente, para disminuir el impacto que podría causar la interrupción de los mismos en la Institución:

- ✓ Prueba 20 feb 20-02-2019
- ✓ Prueba 21 feb de uso gestión de crisis 21-02-2019
- ✓ Prueba 2 21 feb 2019 21-02-2019
- ✓ Evento tecnológico 22-02-2019
- ✓ Prueba 5 marzo 05-03-2019
- ✓ Activación alarma de incendio y evacuación 04-04-2019
- ✓ Prueba funcionamiento 19-06-2019
- ✓ Activación alarma evacuación 20 junio 24-06-2019
- ✓ Activación alarma evacuación 24 de junio de 2019 24-06-2019
- ✓ Prueba 26 junio 26-06-2019
- ✓ Simulacro nacional de evacuación 2019 19-08-2019
- ✓ Problema bases de datos producción 11-09-2019

6.2. GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

6.2.1. Gestión Financiera

El Departamento Financiero enfocó sus actividades en la consecución del objetivo estratégico de: Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes y en cumplir con el objetivo de Administrar los ingresos y egresos de las cuentas de la institución con el fin de mantener un equilibrio financiero diario.

Durante el año 2019, se pueden destacar la realización de las siguientes acciones:

- a. La generación de ingresos por títulos valores por ¢452 millones.
- b. La Sección de Tesorería asume el proceso de pago en línea y se realizan 506 conciliaciones de pago en línea, por un monto aproximado de ¢17.344 millones; el cual está completamente conciliado.
- c. Se realizan ajuste a nivel de sistemas, procesos y registros contables para la aplicación de la Ley 9635.
- d. Se realizan ajustes por cambios de políticas para el registro de los compromisos por préstamos para estudios.
- e. La meta a nivel del Plan Operativo Institucional de la Sección de Contabilidad, se modificó, con el fin de medir el nivel de cumplimiento de las cuentas conciliadas a nivel de balance.
- f. Se incorporan elementos macroeconómicos mundiales y nuevas formas de mediciones, análisis y proyecciones de variables en la elaboración de los flujos de caja y en los cálculos para asegurar la Sostenibilidad financiera proyectada a 5 años.

6.2.2. Contratación Administrativa

La Sección Administrativa anualmente emite su informe de evaluación de la ejecución de compras del período, documento que se pone a disposición de la población en el sitio web de la Institución y responde al informe completo de la gestión de contratación administrativa.

En resumen, para el año 2019, se tramitaron un total de 122 compras directas, 10 licitaciones abreviadas y 2 licitaciones públicas, así como 4 remates. Se concretó la venta de vehículo RAV4 y propiedad en Limón (cerca del Río Banano). No se ejecutó ninguna contratación por concepto de obra pública. Se generaron 18 procesos infructuosos (sin participación) y 3 desierto (cerrados por la propia Administración), lo que incide en la obtención de bienes y servicios en tiempo y forma para satisfacer necesidades institucionales.

Gráfico N° 7
CONAPE: Trámites de compra, 2019



Gráfico N° 8
CONAPE: Resultado de la contratación, 2018-2019

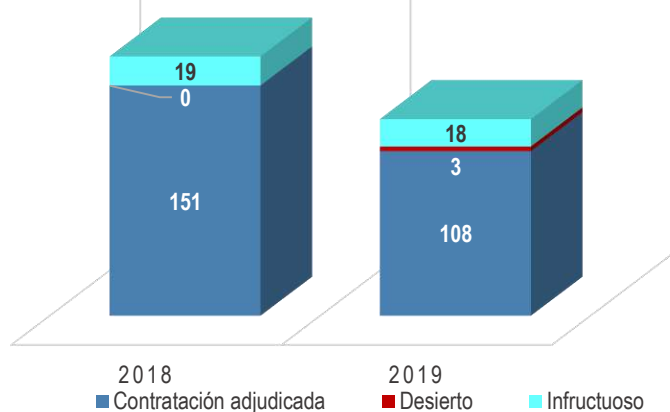
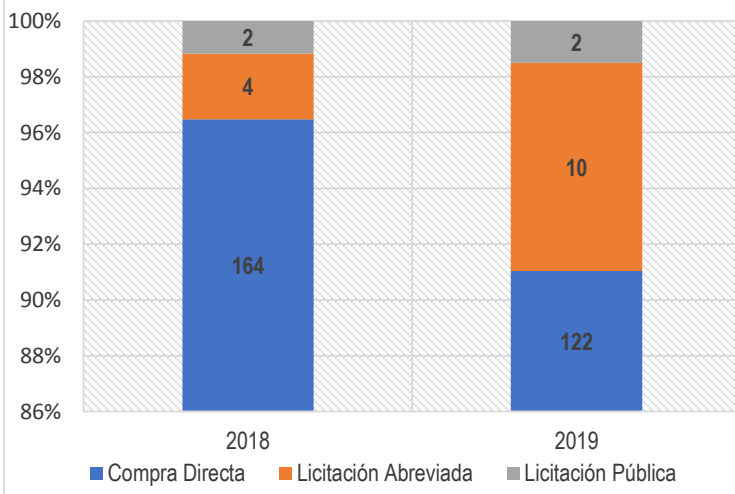


Gráfico N° 9
CONAPE: Contrataciones por tipo de procedimiento comparativo 2018 - 2019



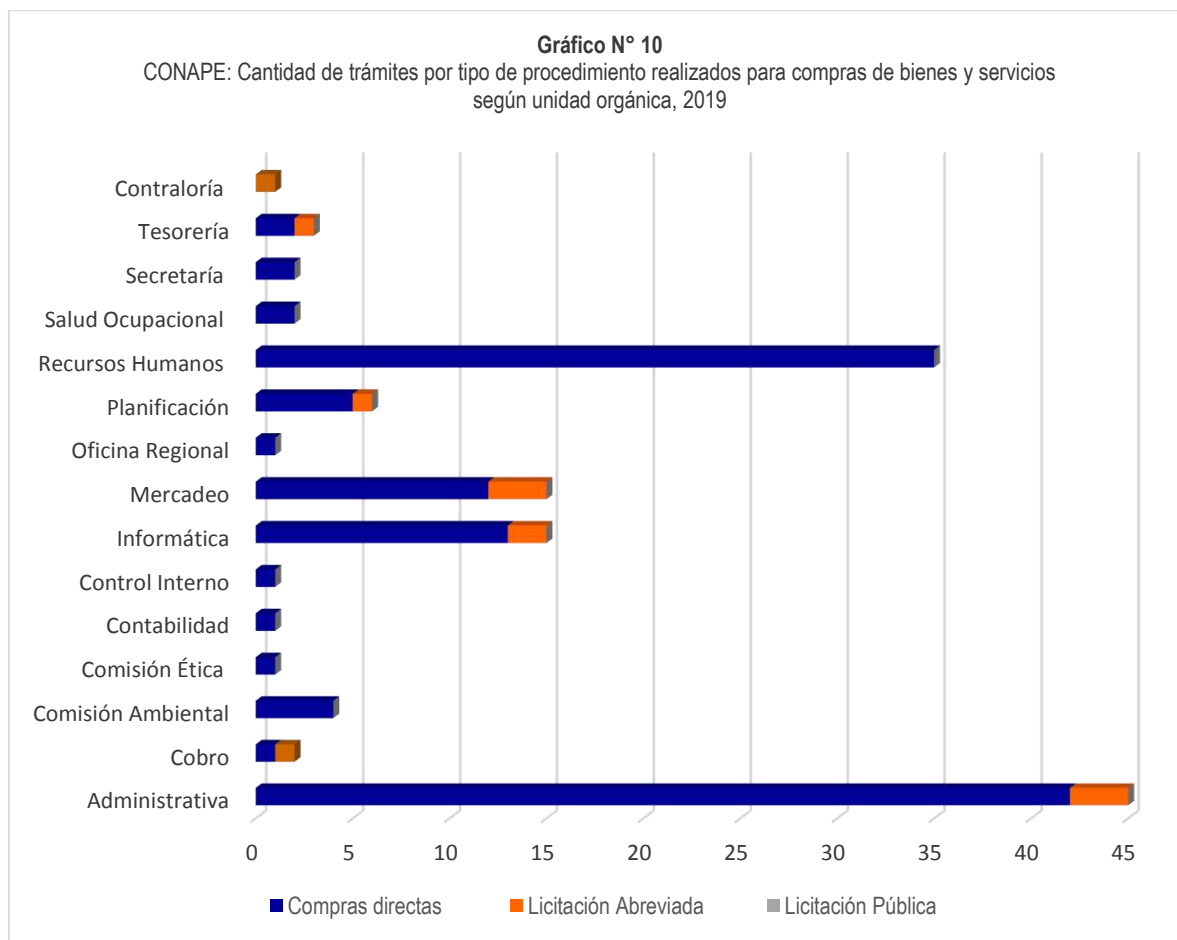
Cabe destacarse, que con relación al año 2018, la Institución realizó menor cantidad de procesos por escasa cuantía e incrementó los procesos ordinarios por licitación (10 procesos abreviados y 2 públicas), aspecto que favorece la gestión de compras en el año 2019. Las compras directas experimentaron una disminución del 25%.

En el año 2019 se iniciaron procesos de licitación abreviada entre setiembre y diciembre, lo que produjo una saturación en la gestión y concreción de algunos procesos dentro del mismo año.

El detalle con todos los procedimientos realizados en el 2019 puede ser visualizado en el Sistema Integrado de la Actividad Contractual (SIAC) de la Contraloría General de la República, en el sitio web de CONAPE (ejecución de compras y listado de órdenes de compra generados), así como en el Sistema integrado de Compras Públicas SICOP (transparencia en la gestión desde la solicitud de compra hasta la notificación del contrato relacionado).

Las unidades con mayor movimiento de trámites en Sicop son Sección Administrativa, Sección de Recursos Humanos, Sección de Informática y Mercadeo.

El proceso de contratación administrativa fue actualizado en el mes de julio del 2019 y se remitió a la Gestoría de Procesos para la oficialización formal.



6.2.3. Administración de los Recursos y Servicios Institucionales

La Sección Administrativa, encargada del proceso de la Administración de los Recursos y Servicios Institucionales, tramitó durante el año 2019, todos los mantenimientos preventivos y correctivos identificados con contrato, en la periodicidad recomendada, para que las instalaciones y equipos funcionen correctamente. Entre ellos se pueden mencionar: el mantenimiento de planta eléctrica, la fumigación, el mantenimiento de la UPS, los aires acondicionados, fotocopiadoras, tanques de agua, pruebas de agua potable y mantenimiento de cámaras de vídeo.

Se brindaron de manera satisfactoria los servicios de vigilancia, monitoreo mediante CCTV, limpieza de instalaciones tanto en Sede Central como en Oficina Regional, garantizando la salud y seguridad ocupacional de los funcionarios y todo visitante de la Institución.

El mayor logro es que se concretó una contratación de precalificación de empresas que brindan mantenimiento de edificios, de manera que el contrato está abierto para su uso por 4 años, lo que permite no ejecutar compras con cada necesidad.

En el año 2019 se logró finalmente en el mes de julio entregar bienes en donación a un Hogar de Ancianos en Guápiles y a la Asociación Adaulea, lo que permitió eliminar activos en desuso y lograr al final disponer de espacios del parqueo de funcionarios, donde se encontraban en resguardo dichos bienes.

Luego de varios años de esfuerzos, se concretó la venta de la propiedad ubicada en Limón cerca del río Banano, lo que permitió la recuperación económica relacionada.

Se identificaron necesidades de nuevos mantenimientos que serán adquiridos a partir del año 2020, como mantenimiento de pararrayos y de arcos detectores de metales.

En materia de activos se procedió a levantar un registro de información por activo con fotografía en formato físico y se concilió con la Sección de Contabilidad los registros que se tienen de bienes. Importante mencionar, que no todas las unidades presentan el auto-inventario de bienes según reglamento interno en la materia, aspecto que será necesario fomentar durante el año 2020, para que todos los responsables de bienes tengan conocimiento y dominio de los bienes a su cargo.

En cuanto a las instalaciones, se logró disponer con el techo del área interna y del parqueo de visitantes; se habilitó el Centro de Digitalización; se mejoraron algunos espacios diversos. No obstante, es necesario, que a nivel gerencial se determinen prioridades y la ruta a seguir en el mediano plazo para implementar cambios en la infraestructura, para mejorar la distribución del espacio físico y la mejor atención de los visitantes.

Se avanzó en la revisión de procesos y se tiene cerca del 50% revisado y mejorado, se estima finalizar el proceso mejorado para el año 2020 para ser trasladado a la Gestoría de Procesos para la debida oficialización máximo al finalizar el año.

Se pretende para el año 2020 realizar una toma física de activos con recursos propios, de manera que al finalizar el año se tenga una actualización del inventario.

6.2.4. Gestión de Talento Humano

En materia de gestión del talento humano, cabe destacar la ejecución de las siguientes actividades, que pueden ser consideradas de mayor impacto para la Institución:

- ✓ Sensibilización al personal en el tema de competencias, ante la resistencia encontrada al cambio en esta área; por lo que, fue necesario trabajar con un 80% de la población. Se reforzó esta área con el envío de cápsulas por correo para apoyar dicho trabajo.
- ✓ Cumplimiento de plan de capacitación al 100%, ejecutándose el presupuesto en un plazo de 6 meses.
- ✓ Significativas modificaciones en el sistema de planillas relacionadas con la aplicación de la ley N° 9635.
- ✓ Sensibilización y capacitación al personal de la Sección de Recursos Humanos, en aspectos referidos a la ley N° 9635.
- ✓ Aplicación del estudio de clima organizacional y cultura (este último fue la primera vez que se realizó en CONAPE)

- ✓ Actualización del perfil del 80% de los cargos de CONAPE, en el sistema de competencias en gráficas del DISC, según coordinación con jefaturas y la empresa consultora que da apoyo en el área.
- ✓ Aplicación de pruebas DISC al 90% personal de CONAPE para actualizar sus PCA.
- ✓ Actualización del Plan de emergencias y del Plan de salud ocupacional.
- ✓ Migración del sistema de planillas a versión Oracle 6i a la web, con las pruebas que ello implica.
- ✓ Modificación de algunos formularios de diversos procesos, para agilizar el trámite correspondiente.
- ✓ Se adquirió un nuevo sistema de marcas y de control de asistencia
- ✓ Se tramitaron 20 concursos internos y externos, para llenar plazas que quedaron vacantes, con un tiempo promedio de 15 a 20 días.
- ✓ Se atendieron todos los reportes solicitados por entes externos para rendición de cuentas en diferentes áreas (alrededor de 10 a 12 reportes en el año)
- ✓ Se ha brindado un abundante apoyo en el área de resolución conflictos y administración y motivación del personal, sobre todo en las unidades en donde se presentan una mayor cantidad de conflictos.

6.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Durante el año 2019, Tecnología de Información, ha destinado aproximadamente entre el 35% y 40% de su recurso humano al desarrollo e implementación del proyecto PROA, con la utilización de herramientas de tecnología de punta, tales como BPM (Gestión de procesos del negocio), SOA (Arquitectura orientada a servicios) y ECM (Gestión de contenido empresarial).

El avance logrado del proyecto PROA consistió en la puesta en marcha de una aplicación piloto en ambiente de producción para gestionar los procesos de gestión de crédito y formalización de crédito.

En relación con la modificación de Ley de CONAPE, se lograron atender las modificaciones requeridas a los sistemas y aplicaciones informáticas para soportar la implementación del fondo de avales y el pago o abonos a las operaciones en período de ejecución. La aplicación de los pagos en el período de ejecución se encuentra en las pruebas finales.

En materia de la reforma fiscal se implementaron las modificaciones requeridas al Sistema Integrado de Crédito (SIC) y al Sistema Financiero Contable, para cumplir con la aplicación del impuesto de valor agregado (I.V.A) en los procesos de crédito y financieros contables de CONAPE.

En cumplimiento y fortalecimiento de la continuidad del negocio, durante el año en mención, se ejecutaron dos simulacros que consistieron en el pase de las operaciones del sitio principal al sitio alterno de procesamiento de datos, uno en el mes de febrero y otro en el mes de agosto con resultados muy satisfactorios.

Tecnología de Información tuvo un rol importante como contraparte técnica y de asesoría al usuario final principalmente cuando se requirió hacer contrataciones externas para solventar necesidades específicas y especializadas de cada una de las áreas, entre otras, tales como la adquisición de una solución integral para el control y apoyo de los procesos de Planificación Estratégica y Operativa, Portafolio y Proyectos, Control Interno y SEVRI y el proyecto para la adquisición o desarrollo de un módulo de recuperación en línea y gestor de pagos mediante la plataforma SINPE del Banco Central de Costa Rica.

Se mantuvo la continuidad del soporte, mantenimiento y mejoras a las aplicaciones informáticas y sistemas de información. En el caso del Sistema Integrado de Crédito, mejoras al sistema, procurando su adaptabilidad a la modificación y nuevos procesos institucionales derivados el proyecto PROA, así como también las mejoras funcionales realizadas a las aplicaciones del sistema financiero contable.

En el área de infraestructura se fortaleció la plataforma informática en hardware y software, tales como almacenamiento, reemplazo de equipo obsoleto y dañado del área de servidores y de usuarios finales, renovación de los diferentes contratos de soporte y mantenimiento de la plataforma crítica, así como la actualización de licenciamiento especializado de herramientas para desarrollo y producción, herramientas de ofimática y de seguridad informática. Se reemplazó el respaldo eléctrico en el área de servidores, por un sistema de respaldo de UPS N+1 monofásica, más robusto y de mayor capacidad. Se realizaron gestiones para mejorar los servicios de ancho de banda de internet simétrico de los enlaces principal y de contingencia, los cuales se incrementaron 10 Mbps a 60 Mbps.

En el área estratégica se elaboró el Plan estratégico de tecnología de información y comunicación (PETIC 2020-2024), que ya fue conocido por el Comité de Tecnología de Información y comunicación (Comité TIC) y está por ser agendado para su respectiva aprobación del Consejo Directivo.

6.2.6. Gestión Legal y Defensa Institucional

La Asesoría Legal gestionó el cierre oportuno de expedientes de cobro judicial, realizó la atención de las gestiones internas (desembolsos, cobros, gestión) así como de las consultas legales que le fueron planteadas.

Le correspondió también, la atención de audiencias en instancias judiciales en sede penal, contencioso administrativo y laboral y de los recursos de amparo, así como de las quejas planteadas ante la Defensoría de los Habitantes.

Adicional, se atendieron aspectos relacionados con la Comisión de Mejora Regulatoria y se participó en una capacitación continua en materia procesal civil.

6.3. GESTION DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES

6.3.1. Mercadotecnia Social

En el área de mercadotecnia social, pueden destacarse la realización de las siguientes actividades con los impactos alcanzados:

- ✓ En el 2019, a través de la participación en diferentes actividades, se alcanzaron más de 62.200 estudiantes costarricenses de educación secundaria y universitaria de todo el país, para brindarles información acerca de CONAPE. logrando un nivel de cobertura como nunca antes en la historia de la institución.
- ✓ Se compartió información de CONAPE con los 27 núcleos de orientadores del MEP, lo que significó, que 1800 orientadores de todo el país se mantuvieron informados acerca de los beneficios de un crédito con CONAPE, con el propósito de que pudiesen brindar dicha información con sus estudiantes.
- ✓ En redes sociales, Facebook cerró el año con 79.000 seguidores e Instagram con 2060. Se logró que las provincias de Limón, Guanacaste y Puntarenas tuvieran mayor presencia dentro de la comunidad de Facebook. Esto gracias a la segmentación de las publicaciones y anuncios sobre el Fondo de Avaes. El Alcance Total obtenido durante estos 12 meses suma 4,719,188 personas.
- ✓ Se dio un especial énfasis en promocionar la oficina Regional de Pérez Zeledón a través de diversos medios de comunicación y redes sociales.
- ✓ Se ejecutó un trabajo muy específico hacia los indígenas, visitando colegios realizando perifoneo en las zonas indígenas; adicional, se pautaron cuñas en cuatro diferentes dialectos.
- ✓ Se inició una campaña de comunicación acerca del Fondo de Avaes y se realizaron publicaciones en los principales periódicos del país.
- ✓ Después de 6 años, se rediseñó el Libro de Marca y se registró la marca de CONAPE con el lema "Préstamos para Estudios"
- ✓ Se rotuló la Institución con mensajes positivos e institucionales para apoyar a mejorar el clima organizacional.

6.3.2. Gestión de Crédito

En lo que respecta al área crediticia, durante el 2019 se aprobaron un total de 3073 préstamos, por un monto superior a los ¢19.065 millones. Destaca el cumplimiento de las metas establecidas para las colocaciones del año, superando tanto el número de estudiantes beneficiados, como también los recursos asignados a los préstamos, según puede apreciarse en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1

CONAPE: Colocaciones aprobadas según nivel de estudio, 2019 ⁴

Nivel de estudio	PRESTATARIOS			COLOCACIONES ¢			DISPONIBLE	
	Programación Anual	Realizado	%	Programación Anual	Realizado	%	No. Prestatarios	Colocaciones ¢
Preg. Costa Rica	1 739	1 710	98%	12 180 000 000	12 330 801 450	101%	29	-150.801.450
Preg. Exterior	30	29	97%	500 000 000	504 144 707	101%	1	-4 144 707
Posg. Costa Rica	120	115	96%	1 050 000 000	1 006 300 528	96%	5	43 699 472
Posg. Exterior	60	58	97%	970 000 000	936 332 927	97%	2	33 667 073
SUBTOTAL	1 949	1 912	98%	14 700 000 000	14 777 579 612	101%	37	-77 579 612
Fondo Avales CONAPE	46	17	37%	300 000 000	153 478 593	51%	29	146 521 407
Ampliaciones	1 005	1 144	114%	4 000 000 000	4 134 383 069	103%	-139	-134.383.069
TOTAL	3 000	3 073	102%	19 000 000 000	19 065 441 274	100%	-73	-65 441 274

1/ Incluye las colocaciones aprobadas hasta la sesión del Comité de Crédito N° 45 del 29 de noviembre del 2019

FUENTE: Departamento de Crédito-CONAPE

A partir del mes de abril 2019, los recursos disponibles para préstamos se orientaron para brindar financiamiento a carreras de estudio que presentaran mayores posibilidades de inserción en el mercado laboral, de acuerdo con el estudio realizado por la Observatorio Laboral de Profesiones (OLAP), según lo publicado en el informe “Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2011-2013 de las universidades costarricenses, 2016”. Esta decisión de CONAPE benefició a muchos estudiantes de áreas de estudio en las cuales no se solicitaban préstamos.

⁴ Esta información responde al Plan Anual de gestión de Crédito 2019.

Durante este año la institución mejoró sus controles y estableció presupuestos específicos para colocar nuevos préstamos, refundiciones, ampliaciones y ajustes en los planes de desembolsos justificados para compra de equipos y variaciones en los costos de matrícula y colegiatura realizados por las universidades, con lo cual se logró una eficiente asignación de los recursos destinados para préstamos.

Uno de los más importantes y relevantes aportes realizados por la institución a la sociedad costarricense durante el 2019, fue la aprobación del Reglamento de Implementación de la Ley No. 9618, el cual corresponde a la creación y asignación de préstamos mediante el Fondo de Avales CONAPE (FAC).



Este fondo dispone de ¢2.000.000.000 que son utilizados para servir como garantía de préstamos a estudiantes que por sus condiciones no pueden cumplir con el requisito crediticio de aportar una garantía real o fiduciaria. Este es un beneficio al cual puede acceder la población indígena o en condición de pobreza (vulnerable, básica y extrema), conforme a la normativa vigente para tal efecto. Según se aprecia en el cuadro N° 2, con el inicio de este nuevo financiamiento, a partir del tercer cuatrimestre 2019, la Institución benefició con el FAC a 17 estudiantes por más de ¢153 millones.

Cuadro N° 2

CONAPE: Colocaciones según refundiciones, ampliaciones y Fondo de Avales, 2019

Nivel de estudio	Refundiciones		Ampliaciones		Fondo de Avales	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Preg. Costa Rica	68	655 010 569	1 108	3 990 046 606	17	153 478 593,00
Preg. Exterior	2	30 237 613	4	28 515 000	0	0,00
Posg. Costa Rica	23	284 600 825	18	64 377 304	0	0,00
Posg. Exterior	5	65 214 616	14	51 444 159	0	0,00
TOTAL	98	1 035 063 623	1 144	4 134 383 069	17	153 478 593,00

FUENTE: Departamento de Crédito-CONAPE

En este período también se logró cumplir con la meta institucional establecida para atender el 100% de los desembolsos requeridos por los estudiantes, girando un presupuesto de más de ¢27.957 millones, para un total de 28377 desembolsos realizados, de los cuales, casi el 55% fue tramitado mediante la plataforma de Solicitud de Desembolso en Línea con Universidades (SODELIUN), lo que significa que la mayor parte de los desembolsos fue realizado sin necesidad de que los prestatarios realizaran trámites presenciales en las oficina de CONAPE, con lo cual se continua mejorando la respuesta brindada a nuestros clientes mediante la oferta de servicios en línea. Se trasladaron a la Sección de Cobro de 2003 operaciones crediticias para que iniciaran su etapa de pago, por un monto de ¢15.446 millones, de las cuales más del 73% concluyó satisfactoriamente su programa de estudios financiado.

La oficina ubicada en el cantón de Pérez Zeledón desempeñó un importante apoyo para la institución, ya que realizó trámites de todo tipo relacionados con el crédito y la cobranza de los préstamos. El 7,5% de las solicitudes de préstamo fueron analizadas en esta oficina y también se atendieron más de 1300 trámites crediticios.

La principal afectación que enfrentó la gestión crediticia del presente año correspondió a la disminución presupuestaria de las colocaciones y, por consiguiente, la limitación para financiar el 100% de las carreras autorizadas por CONESUP, CONARE y Consejo Superior de Educación, ya que los recursos disponibles se disminuyeron en casi un 95% respecto a lo realizado en los dos años anteriores.

Cuadro N° 3

CONAPE: Colocaciones según Zona de Mayor y Menor Desarrollo Relativo ⁵, 2019

Nivel de estudio	Mayor Desarrollo Relativo		Menor Desarrollo Relativo		Total		% Mayor Desarrollo Relativo		% Menor Desarrollo Relativo	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Preg. Costa Rica	929	5 875 358 378	1 906	10 598 968 271	2 835	16 474 326 649	33%	36%	67%	64%
Preg. Exterior	17	342 825 540	16	189 834 167	33	532 659 707	52%	64%	48%	36%
Posg. Costa Rica	65	666 901 747	68	403 776 085	133	1 070 677 832	49%	62%	51%	38%
Posg. Exterior	48	688 334 934	24	299 442 152	72	987 777 086	67%	70%	33%	30%
TOTAL	1 059	7 573 420 599	2 014	11 492 020 675	3 073	19 065 441 274	34%	40%	66%	60%

FUENTE: Departamento de Crédito-CONAPE

Cuadro N° 4

CONAPE: Colocaciones por género según Zonas de Desarrollo Relativo, 2019

Meta	Prestatarios	Hombres	Mujeres	Monto	Hombres	Mujeres
Zonas de Menor Desarrollo Relativo	2 014	723	1 291	11 492 020 675	4 099 058 786,00	7 392 961 889
Zonas de Mayor Desarrollo Relativo	1 059	372	687	7 573 420 599	2 712 466 969,00	4 860 953 630
TOTAL	3 073	1 095	1 978	19 065 441 274	6 811 525 755	12 253 915 519

FUENTE: Departamento de Crédito-CONAPE

Cuadro N° 5

CONAPE: Colocaciones de Pregrados en Costa Rica según áreas de estudio ⁶, 2019

Área de Estudio	Prestatarios	Ejecutado		Monto	Ejecutado	
	Programación Anual	Absoluto	Porcentaje	Programación Anual	Absoluto	Porcentaje
Liberales	1 200	1 211	101%	6 080 000 000	5 209 898 743,00	86%
Científica-Tecnológica	1 800	1 862	103%	12 332 267 071	13 855 542 531,00	112%
Total	3 000	3 073	102%	19 000 000 000	19 065 441 274	100%

FUENTE: Departamento de Crédito-CONAPE

⁵ Esta información responde a la Matriz de Propuesta Sectorial del PND del Plan Anual de Gestión de Crédito 2019, p. 8.

⁶ CONAPE establece como carreras pertenecientes a las Áreas Científico-Tecnológicas, las correspondientes a disciplinas y énfasis ubicadas en las siguientes áreas de estudios: Ciencias Básicas, Recursos Naturales, Ingeniería, Ciencias de la Salud y Formación Técnica. El total de incluye créditos nuevos y ampliaciones.

6.3.3. Gestión de Cobro

Durante el año 2019 la cartera de cobro en CONAPE alcanzó la suma de ¢150.889.212.875,97 (37.115 operaciones), la cual comparada con la del 2018 que fue de ¢127.883.470.368,74 (33.851 operaciones), representa un incremento en términos absolutos de ¢23.005.742.507,23 (3.264 operaciones – 9,64%).

Cuadro N° 6

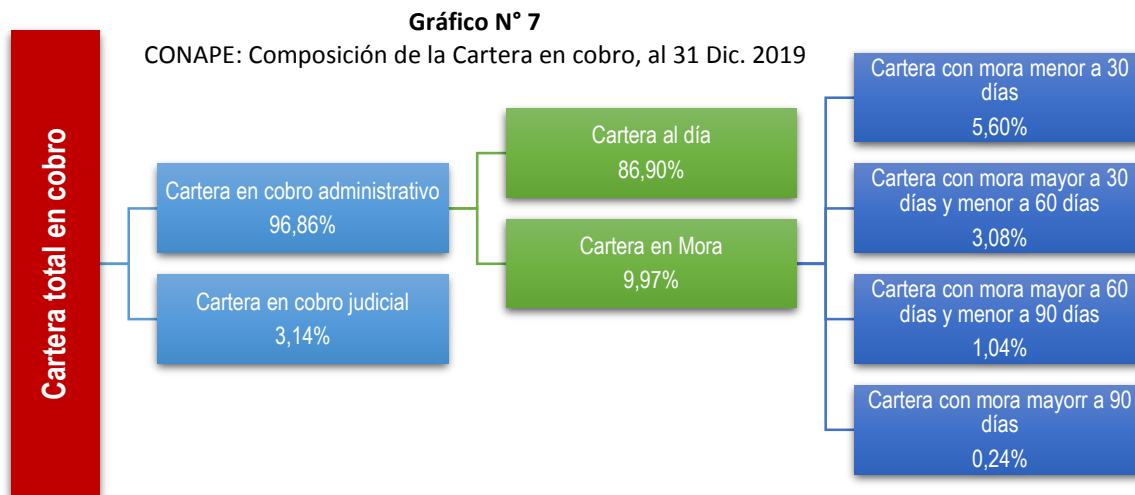
CONAPE: Cartera total en Cobro, 2018-2019

Cartera/Monto-Número	2019	2018	Variación Absoluta
Monto Cartera Total en Cobro	¢150.889.212.875,97	¢127.883.470.368,74	¢23.005.742.507,23
No. de operaciones	37.115	33.851	3.264

FUENTE: Sección de Cobro-Departamento Financiero

Composición de la cartera de cobro al 31 de diciembre 2019

Al 31 de diciembre del 2019, la cartera en cobro administrativo, representó el 96,9% del total de la cartera de cobro, mientras que la de cobro judicial fue de un 3,1%. De la cartera en cobro administrativo un 86,9% se encontraba al día, mientras que el 9,97% en estado de morosidad; donde en esta última el 5,6% tenía una mora menor a 30 días.



Composición de la Cartera por número de operaciones 2019-2018

Cuadro N° 7

CONAPE: Cartera de cobro según su estado por número de prestatarios, 2018- 2019

Cartera/Año	dic-19	dic-18	2019%	2018%	Variación Absoluta
Cartera total	37.115	33.851	100,00%	100,00%	0,00%
Administrativa	35.484	32.446	95,61%	95,85%	-0,24%
-Al día	31.479	28.943	84,81%	85,50%	-0,69%
-Morosas	4.005	3.503	10,79%	10,35%	0,44%
--Menor a 30 días	2.240	2.231	6,04%	6,59%	-0,56%
--De 31 a 60 días	1.265	935	3,41%	2,76%	0,65%
--De 61 a 90 días	405	262	1,09%	0,77%	0,32%
--Mayor a 90 días	95	75	0,26%	0,22%	0,03%
Cobro judicial	1.631	1.405	4,39%	4,15%	0,24%

FUENTE: Sección de Cobro-Departamento Financiero

Composición de la Cartera por monto 2019-2018 (Expresado en colones)

Cuadro N° 8

CONAPE: Cartera de cobro según su estado por saldos de principal, 2018- 2019

Cartera/Año	dic-19	dic-18	Composición al 2019%	Composición al 2018%	Variación Absoluta
Cartera total	¢150.889.212.875,97	¢127.883.470.368,74	100,0%	100,0%	¢23.005.742.507,23
Administrativa	¢146.154.123.890,43	¢124.020.637.107,99	96,9%	97,0%	¢22.133.486.782,44
-Al día	¢131.116.307.433,80	¢112.125.733.725,49	86,9%	87,7%	¢18.990.573.708,31
-Morosas	¢15.037.816.456,63	¢11.894.903.382,50	10,0%	9,3%	¢3.142.913.074,13
--Menor a 30 días	¢8.457.127.242,40	¢7.739.791.598,45	5,6%	6,1%	¢717.335.643,95
--De 31 a 60 días	¢4.652.496.204,94	¢3.170.252.349,52	3,1%	2,5%	¢1.482.243.855,42
--De 61 a 90 días	¢1.562.869.971,40	¢920.576.156,29	1,0%	0,7%	¢642.293.815,11
--Mayor a 90 días	¢365.323.037,89	¢64.283.278,24	0,2%	0,1%	¢301.039.759,65
Cobro judicial	¢4.735.088.985,54	¢3.862.833.260,75	3,1%	3,0%	¢872.255.724,79
Cartera Total en Mora	¢19.772.905.442,17	¢15.757.736.643,25	13,1%	12,3%	¢4.015.168.798,92

FUENTE: Sección de Cobro-Departamento Financiero

Morosidad de la Cartera de Cobro

Al 31 de diciembre, 2019, el Índice de Morosidad alcanzó un porcentaje de 13,10%, mientras que en el año 2018 fue del 12,32%.

A continuación, se muestra el comportamiento mensual de la cartera de cobro durante el año 2019, según su estado de mora:

Cuadro N° 9

CONAPE: Composición mensual de la Cartera de Cobro, 2019

INDICES DE MOROSIDAD	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Administrativa.	97,0%	97,0%	96,9%	97,0%	97,1%	97,1%	96,9%	96,9%	96,8%	96,9%	96,8%	96,9%
Al Día	88,2%	85,2%	82,8%	82,8%	84,3%	83,6%	85,4%	85,9%	86,3%	86,5%	86,7%	86,9%
Morosa	8,8%	11,9%	14,0%	14,2%	12,8%	13,5%	11,6%	11,0%	10,5%	10,4%	10,1%	10,0%
mora de 1 a 30 días	6,0%	8,1%	8,7%	8,6%	7,3%	7,5%	7,1%	6,6%	6,2%	6,0%	5,6%	5,6%
mora de 31 a 60 días	2,0%	2,8%	4,2%	3,5%	3,9%	3,9%	3,2%	3,2%	3,4%	3,4%	3,3%	3,1%
mora de 61 a 90 días	0,8%	0,8%	1,2%	1,9%	1,3%	1,7%	1,2%	1,1%	0,8%	1,0%	1,0%	1,0%
mora mayor de 90 días	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%	0,2%
Cobro Judicial.	3,0%	3,0%	3,1%	3,0%	2,9%	2,9%	3,1%	3,1%	3,2%	3,1%	3,2%	3,1%
Cartera Total en Mora	11,8%	14,8%	17,2%	17,2%	15,7%	16,4%	14,6%	14,1%	13,7%	13,5%	13,3%	13,1%

FUENTE: Sección de Cobro-Departamento Financiero

Como se puede observar en el cuadro anterior, el índice de Morosidad al 31 de diciembre, 2019, cerró en 13,1%, la cual comparado con el del año 2018, fue de 12,3%, el cual muestra un crecimiento porcentual del 0,8%

Cuadro N° 10

Comparación de Indicadores de Estado de Cartera, CONAPE-Bancos Públicos 2018-2019

Cartera	Dic 2018	% CONAPE 2018	% BANCO DE COSTA RICA 2018	% BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2018
Cartera total	127.883.470.368,74	100,00%		
Administrativa	124.020.637.107,99	96,98%		
-Al día	112.125.733.725,49	87,68%	96,93%	78,75%
-Morosas				
--Menor a 30 días	7.739.791.598,45	6,05%		
--De 31 a 60 días	3.170.252.349,52	2,48%		
--De 61 a 90 días	920.576.156,29	0,72%		
--Mayor a 90 días	64.283.278,24	0,05%	3,07%	3,31%
Cobro judicial	3.862.833.260,75	3,02%		

Cartera	Dic 2019	% CONAPE 2019	% BANCO DE COSTA RICA 2019	% BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2019
Cartera total	150.889.212.875,97	100,00%		
Administrativa	146.154.123.890,43	96,86%		
-Al día	131.116.307.433,80	86,90%	96,62%	70,43%
-Morosas				
--Menor a 30 días	8.457.127.242,40	5,60%		
--De 31 a 60 días	4.652.496.204,94	3,08%		
--De 61 a 90 días	1.562.869.971,40	1,04%		
--Mayor a 90 días	365.323.037,89	0,24%	3,38%	2,65%
Cobro judicial	4.735.088.985,54	3,14%		3,33%

Dado el incremento en la morosidad que se experimentó desde el mes febrero del 2019, se mencionan algunas acciones que permitieron disminuir paulatinamente este comportamiento:

- ✓ Se contó con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva, para trasladar a una empresa contratada, la gestión de la Morosidad de dos a cuatro meses con el fin de contener la situación presentada, dejando a la Sección de Cobro la gestión de morosidad de cuatro meses y más.
- ✓ Se contó con la colaboración entre los departamentos, específicamente la Sección de Gestión y Análisis de Crédito, trasladó a dos personas hacia la Sección de Cobro, durante los meses de junio a noviembre 2019, con el fin de apoyar en la Gestión de morosidad.
- ✓ Se contó con la colaboración del Centro de Llamadas (con la anuencia de la Secretaria Ejecutiva), la cual consistió en trasladar a dos personas hacia la Sección de Cobro, durante los meses de junio a octubre, 2019, con el fin de apoyar en la Gestión de morosidad.
- ✓ A partir del mes de diciembre, 2019, se cuenta con la colaboración de una persona del Centro de Llamadas de CONAPE para la atención de la cuenta de correo electrónico de la Sección de Cobro.
- ✓ Se contó con el apoyo de la Jefatura del Departamento Financiero a partir de su incorporación a partir de Setiembre, 2019.

6.3.4. Seguimiento y Evaluación de los Servicios

En el año 2019, ingresaron 611 consultas a través del módulo de la Contraloría de Servicios, los cuales fueron atendidas el 100%.

La Contraloría de Servicios de forma directa atendió el 22% de las incidencias (consultas, inconformidades y quejas). Dichas incidencias corresponden a reportes dirigidas a diferentes secciones, las cuales fueron atendidas personalmente por la contraloría de Servicios sin que mediara obligatoriamente la intervención de los funcionarios o jefaturas de dichas secciones, buscando una atención oportuna, a fin de fortalecer la imagen institucional.

Las inconformidades presentaron una reducción del 90% en comparación al año 2018.

El Centro de Atención de Llamadas tuvo una efectividad del 81% de las llamadas que ingresaron.

6.4. EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION

6.4.1. Gestión documental

Durante el 2019 el Archivo Central, de conformidad en lo establecido en la normativa, realizó los siguientes servicios:

- ✓ Asesorías con relación a la correcta gestión documental en las unidades.
- ✓ Transferencia: Se realizó la transferencia de los documentos para ser custodiados en el Archivo Central, por parte de 10 dependencias, aproximadamente 60 cajas.
- ✓ Asesoría y capacitación con relación al Lineamiento de producción documental.
- ✓ Elaboración y aprobación de 33 tablas de plazo de todas las dependencias, incluidas las comisiones, lo que permite la eliminación de la documentación que haya vencido su vigencia administrativa y legal.
- ✓ Selección y eliminación: Identificación de cajas que vencieron su vigencia administrativa y legal.

- ✓ Consultas se atendieron el 100 % de las solicitudes de usuarios internos y externos.
- ✓ Participación activa en PROA: Sesiones de análisis, diseño y construcción del Sistema de Gestión Documental (ECM). Realización de pruebas funcionales del sistema, así como la realización de la capacitación de usuarios finales
- ✓ Apoyo archivístico: se logró la contratación de una archivera como apoyo principalmente en las labores operativas del Archivo Central, en vista que el encargado del Archivo Central requirió participar activamente en el proyecto PROA
- ✓ Acondicionamiento Archivo Central: por parte de la Sección Administrativa, se realizó una remodelación y acondicionamiento de un espacio para ser utilizado como Archivo de Documentación Permanente. Se realizó la instalación de estantes, aire acondicionado. Se solicitaron de la empresa de custodia de expedientes, todas las cajas con valor permanente, para ser organizadas en el Archivo.
- ✓ De conformidad con el Informe de Desarrollo Archivístico Nacional, se ubicó a CONAPE en la mayor calificación posible, en lo que respecta al desarrollo archivístico en las instituciones.
- ✓ Se conformó el Centro de Digitalización, se acondicionó un área para ser utilizada para las tareas de digitalización y se le dotó de equipo y personal; esto último a través del traslado de dos funcionarios.

6.4.2. Seguimiento y Control de los Procesos

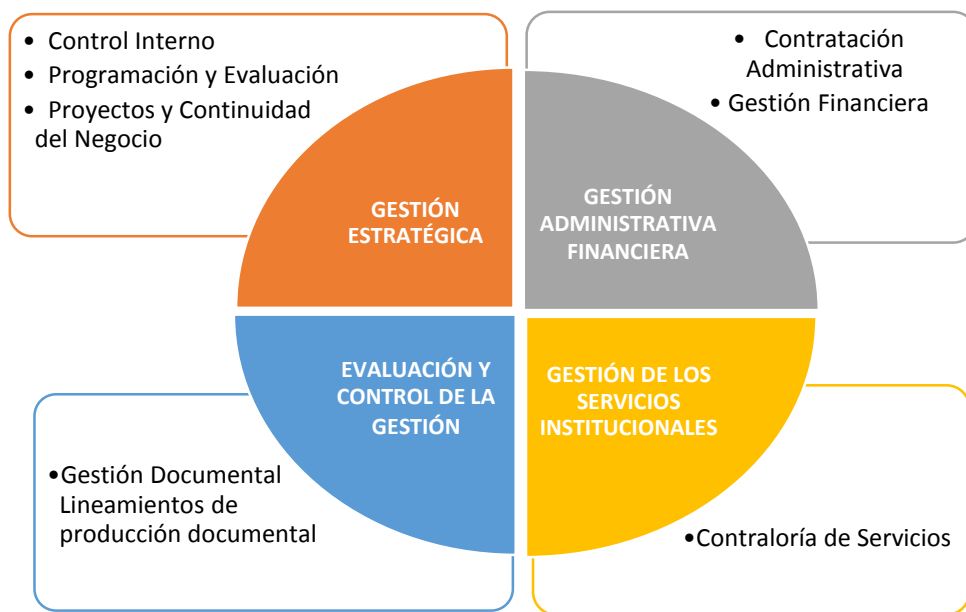
Actualización de formularios para el cliente externo

Las áreas sustantivas de Gestión de Préstamo (Solicitud y Administración del Préstamo) y Gestión de Cobro, trabajaron en la validación de requisitos según lo que está reglamentado para cada trámite, Además, se diseñaron los formatos normalizados de los formularios, a fin de mantener la imagen Institucional y que el estudiante comprenda fácilmente como completar la información requerida.

Actualización de procesos

Los dueños de procesos de los procesos de apoyo trabajaron en la revisión y actualización de su documentación, que respalda cada proceso en ejecución.

Gráfico N° 8
 CONAPE: Mapa de procesos institucionales



Los procesos sustantivos institucionales se encuentran en rediseño mediante el proyecto PROA, implementación de BPM-ECM.

Creación de Nuevos Procesos

En acatamiento a la modificación de Ley N° 9618, con la Reforma de la ley N° 6041, Creación de la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación, se identificaron y levantaron los procesos específicos, para cumplir con las disposiciones señaladas en el reglamento de implementación de dicha ley. De manera que se crearon en conjunto con las áreas funcionales los siguientes procesos:

Nombre del proceso	Dueño de Proceso
Administración de fondo de avales (FAC)	Jefe de Departamento de Crédito
Análisis de aval de fondo de garantía	Jefe de Sección Gestión y Análisis
Amortización del préstamo en fase de Ejecución	Jefe Departamento financiero / Jefe de Sección Control de Crédito

7. Análisis de la Información de los Estados Financieros

7.2.1. Situación Financiera

Activo

Al 31 de diciembre de 2019, el total de activos es de ¢ 247.464.239.067,32 el cual está compuesto por:

- El activo corriente, que asciende a la suma de ¢ 24.800.573.926,41, que representa un 10,02% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18,48	4.584.099.644,60	6.919.287.804,83	-33,75
Inversiones	18,53	4.596.513.091,85	1.005.833.667,40	356,99
Cuentas a cobrar	62,66	15.539.108.389,57	14.195.784.122,33	9,46
Inventarios	0,30	74.284.060,39	77.883.419,39	-4,62
Gastos a devengar	0,03	6.568.740,00	4.119.085,99	59,47

- El activo no corriente asciende a la suma de ¢ 222.663.665.140,91, que representa un 89,98% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Préstamos y cuentas a cobrar	98,57	219.483.961.857,08	200.486.240.184,87	9,48
Bienes no concesionados	1,41	3.130.049.553,83	3.269.219.556,34	-4,26
Objetos De Valor (obras de arte)	0,02	49.653.730,00	49.653.730,00	0,00

Pasivo

Al 31 de diciembre de 2019, el total de pasivos es de ¢ 46.205.333.289,13 el cual está compuesto por:

- El pasivo corriente, que asciende a la suma de ¢ 14.855.263.981,50, que representa un 32,15% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Deudas comerciales sociales y fiscal.	5,79	860.806.299,80	669.622.014,94	28,55
Depósitos en garantía	0,20	29.470.539,53	25.873.631,10	13,90
Provisiones vacaciones y desembol.	81,46	12.101.063.335,02	77.910.957,06	15.431,91
Ingresos A Devengar	12,55	1.863.923.807,15	72.679.371,15	2.464,58

- El pasivo no corriente asciende a la suma de ¢ 31.350.069.307,63, que representa un 67,85% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Provisiones para desembolsos	39,34	12.332.287.672,70	0,00	100,00
Ingresos A Devengar	60,66	19.017.781.634,93	0,00	100,00

Patrimonio

El Patrimonio de CONAPE al cierre del periodo 2019 asciende a la suma de ¢ 201.258.905.778,19 y está conformado por las siguientes partidas:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Capital	0,14	286.252.174,69	286.252.174,69	0,00
Reservas por revaluación de terrenos y edificios	0,79	1.589.510.258,58	1.688.488.223,74	-5,86
Resultados Acumulados	93,78	188.748.302.097,80	205.085.839.828,30	-7,97
Resultado del ejercicio	5,28	10.634.841.247,12	18.101.355.370,17	-41,25

7.2.2. Rendimientos Financieros

Ingresos

Al 31 de diciembre de 2019, el total de ingresos es de ¢ 23.629.621.916,46 el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Sanciones Administrativas	0,01	1.620.473,97	1.240.074,80	30,68
Ingresos por ventas	0,80	189.462.193,66	421.987.835,60	-55,10
Ingresos de la propiedad	42,46	10.032.728.567,47	9.686.115.670,43	3,58
Transferencias	55,85	13.198.145.871,26	12.726.972.749,88	3,70
Otros ingresos de operaciones	0,87%	206.542.164,24	130.788.399,82	57,92
Resultados positivos por venta de bienes	0,00	1.122.645,86	459.500,00	144,32

Gastos

Al 31 de diciembre de 2019, el total de gastos es de ¢ 12.994.780.669,34 el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2019	Saldo Año 2018	Variación %
Gastos de funcionamiento	92,55	12.026.172.465,10	4.445.948.876,90	170,50
Transferencias	0,15	19.214.851,41	63.321.531,70	-69,66
Otros gastos de operaciones	0,04	5.526.585,60	6.428.834,36	-14,03
Otros gastos financieros	0,01	885.771,00	0,00	100,00
Deterioro de inversiones y cuentas a cobrar	7,24	941.421.042,10	350.135.804,90	168,87
Pérdidas por deterioro de bienes distintos de inventarios	0,01	966.595,13	373.812,50	158,58

8. LIMITACIONES Y RETOS

8.1. Gestión de Continuidad de Negocio

El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio - SGCN está definido por la norma BS25999, no obstante la Auditoría Interna de CONAPE contrató a la empresa DATASOFT con el objetivo primordial de realizar un diagnóstico del estado actual, recabando evidencia suficiente y pertinente para valorar la efectividad de los procesos de la continuidad que aseguran la continuidad del negocio de CONAPE, enfocándose en la información y los procesos críticos de la empresa y sin dejar de lado la aplicación de las mejores prácticas de la industria como lo son en este caso las normas ISO 22301 e ISO 27031.

La atención de los diferentes hallazgos resultado de la auditoría de marras, se convirtió en el mayor reto para todos los involucrados y responsables del SGCN, dado que se tenía que atender las brechas detectadas entre la norma BS25999 y las normas ISO 22301 e ISO 27031 y por la cantidad de hallazgos que definió la empresa externa.

La principal limitante se da en torno a los cambios del personal de CONAPE que se involucra y son responsables de los componentes del SGCN, dado que durante el año 2018 y el año 2019 se dieron cambios, entre otros, en las jefaturas de Planificación, Crédito, Financiero, Cobro, Administrativo, Recursos Humanos, Secretaría Ejecutiva; así también en personal que ocupa roles en las actividades de los procesos críticos y en las estrategias de continuidad de negocio.

8.2. Gestión Financiera

En el año 2019, se produjeron movimientos de personal por permiso sin goce de salario y una nueva contratación temporal.

El retiro de la jefatura del Departamento Financiero para acogerse a su jubilación, se dio de forma repentina, requiriéndose realizar trabajos adicionales para enfrentarlo sin afectar el funcionamiento del departamento.

El sistema MBCASE requiere modificaciones al sistema, no obstante, la limitación del personal de Tecnologías de Información, genera que haya que recurrir a contrataciones externas para atenderlas.

El proyecto de pagos en línea, mediante la plataforma SINPE, se da través de una empresa que es única oferente, lo que representa un alto costo.

8.3. Gestión del talento humano

La Jefatura de la Sección de Recursos, asumió el cargo a partir del mes de enero del 2019, razón por la cual, ha requerido de un proceso de inducción y de aprendizaje de los procesos relacionados al puesto, lo que ha venido a incidir en la normal dinámica de la unidad. A su vez, también el nuevo Secretario Ejecutivo asume funciones a partir de 1° de noviembre del 2018, lo que naturalmente requirió de un proceso de inducción y conocimiento de la dinámica institucional, que, siendo el jerarca de la Sección de Recursos Humanos, viene a incidir en las labores de dicha unidad.

La entrada en vigencia de una nueva Ley, con múltiples variaciones desde el punto de vista legal y de salarios en el sector público, que requirió que en el año se hicieran muchas directrices, normativas y aclaraciones a la misma, por la ambigüedad y falta de aspectos que la misma ley no había contemplado; provocando confusión entre las instituciones públicas al momento de su aplicación y cambios muy abruptos en el sistema de planillas.

El nuevo modelo de competencias, que se implementó en agosto del 2017; como es natural de todo cambio; tuvo resistencia por parte del personal; poniendo en evidencia la necesidad de desarrollar una gestión de cambio y de normativa correlacionada al proceso, así como, mayor capacitación hacia las personas de la Sección de Recursos Humanos y el resto del personal de la Institución. Lo anterior requirió de parte la Sección de Recursos Humanos, diversas actividades para detallar los procesos de reclutamiento y la explicación del nuevo modelo, a fin de mejorar el clima institucional.

Los cambios en el sistema de planillas generado por la ley N° 9635 fueron muy fuertes, lo que requirió de mucho trabajo por parte del área de informática y del especialista en planillas, aunado a que la empresa que brindaba el soporte recién iniciaba la contratación con la institución.

Desde enero hasta marzo 2019 se dio una vacante, que impacto significativo en el área de Recursos Humanos; y posterior a ser ocupado el puesto por la persona que ingreso, hubo que someterse al proceso de su curva de aprendizaje, dado que no disponía de experiencia en materia de recursos humanos en el sector público, dado que el Manual de Cargos en su descripción de puestos así lo establece, para este nivel de puesto.

En un ambiente de mucho cambio en esta área, esto generó un incrementó en el volumen de las tareas que debían ser atendidas, llevando al personal de Recursos Humanos a experimentar tensión y estrés.

La cantidad de trabajo en Recursos Humanos aumentó sustancialmente, sobre todo en temas de Reclutamiento y Selección de Planillas y la aplicación de los aspectos legales de la nueva legislación. Desde tiempo atrás se ha venido planteando a la Administración la necesidad de disponer de más personal para atender todo el trabajo que se tenía en ese momento -lo que se ha visto limitado por directrices del Gobierno Central-; no obstante, ahora se puede establecer que dicho trabajo se ha incrementado más y aún se sigue con la misma cantidad de personal en la Sección de Recursos Humanos, desde que CONAPE contaba con 49 funcionarios trabajando en la Institución.

CONAPE no posee un experto en derecho laboral en el sector público, lo que se torna en una limitante significativa para el área, al momento de atender y resolver múltiples actividades que requieren de su asesoría.

8.4. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

El desarrollo del proyecto PROA demandó de la Sección de Informática una cantidad significativa de recurso humano, lo que incidió en el normal funcionamiento de la Sección anterior a este proyecto, especialmente en la atención de las necesidades de los usuarios, por lo que se tuvo la necesidad que recurrir a la contratación de proveedores externos.

La plataforma informática de CONAPE es robusta y ha crecido de manera muy significativa en los últimos años, tanto en equipo como en servicios, pero no así en Recurso Humano; el cual resulta insuficiente para satisfacer las demandas institucionales. Esto ha provocado que: 1. no se disponga del tiempo necesario para desarrollar planes de capacitaciones y actualizaciones muy necesarias en ámbito de la informática; 2. la atención de las solicitudes de las áreas usuarias, en materia de tecnologías de la información, no se pueden atender con la oportunidad que dichas áreas lo requieren y 3. dificultad para atender las nuevas necesidades producto de los sistemas resultantes del proyecto PROA, así como actividades relacionadas al control y aseguramiento de la calidad, tanto para las tareas realizadas por los funcionarios internos como para las realizadas por los proveedores.

El impacto generado por el cambio tecnológico y el cambio de paradigmas en el desarrollo de la Función de Información que promueve la Institución, viene a incidir en la dinámica de la unidad de tecnologías de la información; también incide en que el desarrollo de algunos proyectos que ejecuta la organización, no se disponga del recurso humano calificado asignado para atender los requerimientos contraparte en dichos proyectos a desarrollar.

La coyuntura actual requiere de un modelo organizativo para la Función Informática debidamente actualizado y consolidado de acuerdo con los lineamientos vigentes que en esta materia ha emitido la Contraloría General de la República.

8.5. Asesoría Legal y Defensa Institucional

- ✓ En materia legal, se requiere de la definición de nuevos parámetros para la toma de posesión de inmuebles, actualmente en implementación.

8.6. Mercadotecnia social

- ✓ No todas las secciones han respetado el uso adecuado del Libro de Marca, principalmente en el uso de comunicados a través del correo electrónico.
- ✓ Debido a las huelgas del país muchas ferias o encuentros vocacionales debieron ser cancelados.
- ✓ Al cerrarse el financiamiento durante varios meses, debió cancelarse la pauta de medios de comunicación masiva por casi 8 meses.
- ✓ La fecha de aprobación del Plan Anual de Colocaciones, incidió en los tiempos de la contratación de la publicidad relacionada a las colocaciones.
- ✓ La participación que se dio por parte de las Universidades en la presentación del Plan Anual de Colocaciones 2020 fue muy baja.

8.7. Gestión de Cobro

- ✓ La incorporación de un funcionario de puesto técnico prevista para enero 2019, producto del retorno del funcionario de Control Interno, se dio hasta mediados del mes de mayo 2019, afectando la gestión de la Sección de Cobro.
- ✓ Dada la implementación del Centro de Digitalización institucional, la Institución tomó la decisión de trasladar un puesto de la Sección de Cobro y trasladarlo a la Sección Administrativa, a partir de octubre 2019, lo cual implicó un recargo en las funciones en el equipo de la Sección de Cobro.
- ✓ Producto de Concursos Internos (alrededor de seis concursos directos e indirectos), la Sección de Cobro experimentó el traslado de tres funcionarios a otras Secciones, afectando considerablemente la gestión operativa de la Sección de Cobro.
- ✓ Producto de incapacidades fraccionadas de funcionarios de la Sección de Cobro menor a quince días (en algunos casos que se postergaron a más meses), no fue posible suplirlos, dada política actual de Recursos Humanos.

- ✓ Se realizó una solicitud en mayo 2019 a la Sección de Informática, para que la empresa contratada para realizar la Gestión de Morosidad tuviera acceso a una conexión a través de una VPN (Red Privada Virtual) con el fin de que realizará la actualización de datos en “línea” y a su vez que documentará directamente en la base de datos de CONAPE la gestión de seguimiento de morosidad, (tal y como lo hace actualmente el Centro de Llamadas de CONAPE), sin embargo, hasta el 31 de diciembre 2019, esta gestión no ha sido posible implementar, dado que a pesar de haber realizado las pruebas correspondientes, no se ha logrado que se tenga conexión a través de la VPN asignada.

8.8. Gestión Documental

- ✓ La participación activa en PROA, implicó que algunas labores propias de la rectoría del Sistema Archivístico Institucional de CONAPE, se vieran afectadas; lo que requirió la contratación de la archivista de apoyo.
- ✓ La curva de aprendizaje de los funcionarios del Centro de Digitalización, ha implicado la necesidad de organizar los procesos y actividades, así como la capacitación a los funcionarios. De igual forma, el inicio de operaciones del Centro de Digitalización como tal, se encuentra supeditado al despliegue del BPM, para realizar la digitalización de los documentos de Solicitudes de Crédito, Administración del Crédito y Gestión de Cobro
- ✓ La implementación del IVA conllevó a una reducción de horas apoyo, por lo tanto, se requirió ajustar el plan de trabajo.

8.9. Seguimiento y Control de los Procesos

La gestoría de procesos, solo cuenta con un recurso para atender todo el sistema de gestión documental y de calidad de la institución, el Proyecto PROA nombrado como prioridad abarca un 90% del tiempo en las sesiones de trabajo, por lo que el control y seguimiento de procesos se ha visto afectado, en su consolidación a nivel institucional.

9. RECOMENDACIONES: UNA PROSPECTIVA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

La CONAPE del año 2019 fue el de una institución que contó con una herramienta que le permite poder atender de una forma su misión primordial, el cual es poder brindar acceso a aquellos sectores más desposeídos de la sociedad, la oportunidad de poder acceder a la educación técnica y superior, lo que les permitirá a ellos y a su familia mecanismos de movilidad social, para lograr tener una sociedad más justa y solidaria. Esto se logró a través del Fondo de Aavales, lo que permitió ser una institución más inclusiva. El camino apenas inicia, y se tienen grandes expectativas y retos para el futuro inmediato y de mediano plazo.

Con esta premisa y realidad, nos enfrentamos a los siguientes retos:

9.1. Gestión de Continuidad del Negocio

- ✓ Asignar los recursos y priorizar la ejecución de capacitación relacionadas a la Continuidad de Negocio.
- ✓ Asignar los recursos y priorizar la ejecución de actividades para atender los hallazgos y brechas identificadas en la Auditoría realizada al SGCN y con ello cumplir lo establecido en las normas ISO 22301 e ISO 27031.

9.2. Gestión Financiera

- ✓ Revisar los procesos por la implementación de nuevos medios de pago.
- ✓ Poner en funcionamiento el pago en ejecución y los pagos a notarios por medio de transferencia.
- ✓ Mejorar el proceso de planilla de desembolsos a estudiantes, registro de movimientos diarios y reportes.
- ✓ Revisar el reglamento para definir el tema de las firmas giradoras.
- ✓ Modificar la modalidad de póliza de fidelidad, para que se puedan definir otras opciones para cubrir las funciones del cajero.

- ✓ Conformar la comisión de NICSP para la aplicación de ésta normativa y revisar de forma constante los procedimientos; para atender recomendaciones de los entes fiscalizadores sobre éste tema o por cambios debido a la dinámica institucional.
- ✓ Establecer un sistema para elaboración automática del flujo de caja.

9.3. Contratación Administrativa

- ✓ La Institución debe mejorar su programación de compras en el período en ejercicio, ya que, existiendo Plan Anual de Compras, presupuesto y necesidades definidas, se realizan contrataciones al finalizar el período.
- ✓ Con el propósito de disminuir los procesos infructuosos (sin participación) y desiertos (cerrados por la propia Administración), debe analizarse que las unidades realicen estudios de mercado preliminares antes de generar compras en SICOP.
- ✓ Como área a incursionar, se valora la implementación del uso de módulos existentes en la plataforma SICOP, como recepción de bienes y servicios y la gestión de pago. Se trabajará en procesos para ver implicaciones en cuanto a pagos y se aplicarán acompañamiento a Administradores de Contrato para ejecutar la recepción en la plataforma.
- ✓ En materia de activos, se debe fomentar por parte de los responsables de los bienes, la realización y entrega a la Sección Administrativa del auto-inventario; para lo cual se valorarán metodologías que faciliten dicha acción por parte de los funcionarios.
- ✓ Con relación a las instalaciones, es necesario que a nivel gerencial se determinen prioridades y acciones a seguir en el mediano plazo, para implementar cambios en la infraestructura, que mejoren la distribución del espacio físico y la atención de los visitantes.

9.4. Gestión del talento humano

- ✓ Realizar un estudio de cargas en RRHH, que permita distribuir y determinar la necesidad de personal; específicamente en áreas de psicología, para atender aspectos de competencias, conflictos laborales, hostigamientos, acosos y similares; en el área legal se requiere un

profesional con una especialidad en derecho público labora, dada la abundante legislación, leyes, normativas y políticas que existe a nivel público

- ✓ Análisis para determinar el alcance de la automatización en el área de recursos humanos, para disminuir el uso intensivo de personal e imprimir mayor seguridad a los procesos.
- ✓ Mejorar los procesos, simplificando los trámites, con la asesoría del área de Procesos.
- ✓ Análisis y asesoría para mejorar el área de RRHH (mentoring /coaching).
- ✓ Apoyo de otras áreas con personal según competencias.

9.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

- ✓ La unidad de Tecnología de Información requiere la incorporación de más recurso humano que le permita operar de forma adecuada para cubrir las necesidades requeridas por la Institución.
- ✓ La revisión y el análisis de la ubicación de la Sección de Informática en el esquema organizacional de CONAPE, es un aspecto que debe ser valorado en la coyuntura actual.
- ✓ Realizar una evaluación del impacto que los productos del proyecto PROA demandan, en cuanto a infraestructura tecnológica y se determine si es necesario aumentar la capacidad de esta y efectuar las previsiones correspondientes.
- ✓ Establecer planes de capacitación y actualización para los funcionarios de la Sección de Informática en temas relacionados a las herramientas utilizadas en la actualidad y en las nuevas herramientas utilizadas en los productos del proyecto PROA.
- ✓ La asignación de los proyectos y las prioridades debe realizarse bajo la perspectiva del negocio, orientándolas hacia el aumento de la productividad y la mejora del servicio. Las pautas y prioridades sobre el desarrollo de los sistemas de información deben ser establecidas por el Comité de Tecnologías de Información
- ✓ El Área Funcional de Tecnologías de Información como proveedor de servicios, debe iniciar los proyectos con el compromiso, soporte y patrocinio del nivel gerencial, correspondiente al área del negocio, con el objeto de que los requerimientos específicos orienten correctamente las

soluciones técnicas que se planteen; donde la participación del área usuaria es un factor clave en el desarrollo de un proyecto.

- ✓ Para todo nuevo desarrollo o adquisición de sistemas bajo la modalidad de “outsourcing” debe desarrollarse previamente una fase de Investigación Preliminar, Estudio de factibilidad y determinación de requerimientos detallada con la participación del área usuaria y técnica, según la normativa vigente y acorde con los lineamientos que para tal efecto ha emitido la Contraloría General de la República, que establece y da énfasis a la importancia del proceso de formulación antes de iniciar cada nuevo proyecto de tecnología.
- ✓ Fortalecer el desarrollo y mantenimiento de una infraestructura tecnológica actualizada que permita la mejora continua y oportuna de cada área funcional.
- ✓ Complementar cuando sea necesario, a través de servicios de “outsourcing”, la operación, el soporte técnico, el soporte, mantenimiento y desarrollo de sistemas de información y la plataforma tecnológica asociada, bajo un modelo organizacional flexible.

9.6. Asesoría Legal y Defensa Institucional

- ✓ Realizar el análisis y posible ejecución de la emisión de contratos de trabajo para socios laborales
- ✓ Revisar los requerimientos institucionales para la emisión de Normativa de Relaciones Laborales
- ✓ Realizar el estudio para la creación de un Sub-área de Administración de bienes inmuebles adjudicados (pólizas, avalúos, evaluación de inmuebles).

9.7. Mercadotecnia social

- ✓ Libro de marca: Elaborar una directriz con respecto al adecuado uso del libro de marca.
- ✓ Presentación Plan Anual de Colocaciones de Crédito: Valorar el apoyo de los servicios de relaciones públicas para la organización de la actividad y así asegurarnos una mayor afluencia de personas. Así también, fortalecer la coordinación con mayor eficiencia junto con el Departamento de Crédito en la fecha para lanzar la publicidad de este plan.

- ✓ Sitio Web: Se recomienda para el 2020 rediseñar el sitio web ajustándolo al nuevo libro de marca y tomando como base el reporte de evaluación de entidades públicas, así como el reporte del Observatorio de Tecnologías Accesibles e Inclusivas. Se recomienda incorporar un chat en línea eficiente o incluso valorar un servicio de WhatsApp, en la plataforma de atención de clientes.
- ✓ App Móvil: Se recomienda rediseñar la aplicación con base al nuevo libro de marca. Valorar incorporar el servicio de RESOLI. Valorar incorporar pago a través de la App
- ✓ Promoción del Crédito: La Unidad de Mercadeo al ser una plaza unipersonal requiere del apoyo de un servicio de promoción para alcanzar todas las zonas del país por tal motivo se recomienda seguir contratando este servicio o bien a futuro y cuando sea posible ampliar la unidad de mercadeo con más personal.
- ✓ Oficina de Pérez Zeledón: Se requiere de un plan de promoción más agresivo en la zona, visitando universidades y colegios. Se recomienda que estas visitas sean realizadas por un funcionario de la oficina de Pérez Zeledón pues eventualmente ellos serán el contacto directo para estas personas.
- ✓ Redes Sociales: Facebook al convertirse en el principal medio de atención de consultas, debería valorar mejorar la comunicación del Community Manager con CONAPE para así brindar respuestas más acertadas y más inmediatas. En Instagram se recomienda hacer más Instagram stories de las ferias y actividades que nos invitan.
- ✓ Publicidad: Se recomienda valorar anuncios de televisión más reales, como con testimoniales. Eso inspira mucho más que un anuncio ficticio.

9.8. Gestión del Crédito

- ✓ Revisar de forma proactiva la planificación financiera de la institución, con el propósito de que los recursos se distribuyan durante todos los años, evitando que en algunos periodos se asignen muchos recursos y en otros se realicen disminuciones de éstos.

- ✓ Continuar con la iniciativa para que la mayoría de los servicios que brinda la institución puedan realizarse mediante plataformas informáticas que permitan el acceso a servicios en línea, lo cual es acorde con los requerimientos de nuestros clientes y además reforzaría las posibilidades del personal para realizar teletrabajo, en cumplimiento con las directrices y leyes establecidas por el país.

9.9. Seguimiento y Evaluación de los Servicios

- ✓ La Contraloría de Servicios debe contar con un sub-contralor ya que no es recomendable que sea una unidad unipersonal, según establece la ley N° 9158 en su artículo 17, esto vendría a dar apoyo y mejorar en el servicio que se da a través de la contraloría

9.10. Seguimiento y Control de los Procesos

- ✓ El plan de trabajo 2020, de la gestoría de procesos comprende efectuar un refrescamiento de las metodologías de levantamiento de procesos, así como la sensibilización necesaria a todo el personal sobre la importancia de llevar a cabo una evaluación periódica de los procesos y de la importancia de mantener la documentación actualizada.

7. BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Costa Rica: Programa Macroeconómico 2020-2021

Naciones Unidas: Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen Ejecutivo, 2019

<https://apnews.com/838676eefc4640d7b2985761f013723d>

<https://revistasumma.com/costa-rica-balance-economico-del-2019-y-retos-del-2020/>