



Comisión Nacional de Préstamos para Educación –CONAPE–  
Departamento de Planificación

# Plan Estratégico Institucional

---

2014-2018



28 Octubre 2013

## Tabla de Contenido

<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014-2018.....</b>	<b>4</b>
<b>Misión.....</b>	<b>4</b>
<b>Visión.....</b>	<b>4</b>
<b>Valores Organizacionales.....</b>	<b>5</b>
Valores Estratégicos.....	5
Ilustración 1: Valores Estratégicos .....	5
Valores Conductuales .....	5
Tabla 1: Valores estratégicos y conductuales de CONAPE.....	5
<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>7</b>
Ilustración 2: Objetivos Estratégicos.....	7
<b>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>8</b>
Tabla 2: Definición de perspectivas para CONAPE y clasificación de objetivos estratégicos.....	9
<b>Mapa Estratégico .....</b>	<b>10</b>
Ilustración 3: Perspectivas y objetivos estratégicos de CONAPE .....	11
Ilustración 4: Mapa estratégico de CONAPE.....	12
<b>Acciones Estratégicas y Macroactividades 2014-2018.....</b>	<b>13</b>
Tabla 3: Objetivos estratégicos y acciones estratégicas .....	13
Tabla 4: Objetivos estratégicos, acciones estratégicas, macroactividades y lineamientos estratégicos 14	
<b>Factores Críticos y Factores Críticos de Éxito.....</b>	<b>21</b>
Factores de éxito (FE) .....	22
Tabla 5: Capacidad operativa para las macroactividades de CONAPE.....	24
Tabla 6: Escala de Calificación para el Valor Público, Valor Privado Y Apoyo Político .....	28
Tabla 7: Escala de Calificación para el Valor Público, Valor Privado y Apoyo Político .....	29
Factores críticos de éxito (FCE).....	33
Tabla 8: Factores Críticos de Éxito determinados para cada Objetivo Estratégico.....	33
Indicadores Estratégicos.....	34
Tabla 9: Descripción de Indicadores de Gestión Estratégicos de CONAPE .....	36
Tabla 10: Descripción de Indicadores de Resultado Estratégicos de CONAPE .....	37

Tabla 11: Batería de Indicadores de Gestión Estratégicos de CONAPE .....	38
Tabla 12: Batería de Indicadores de Resultado Estratégicos de CONAPE.....	39
<b>Mapa de Responsabilidades .....</b>	<b>40</b>
Tabla 13: Roles en la Matriz de Responsabilidades .....	40
Tabla 14: Matriz RACI para las Macroactividades de CONAPE .....	41
<b>Objetivos Operativos .....</b>	<b>41</b>
Tabla 15. Listado general de objetivos operativos .....	41
Tabla 16. Relación de objetivos estratégicos con operativos .....	42
<b>Ruta Crítica para las Macroactividades .....</b>	<b>44</b>
Priorización por viabilidad de las macroactividades.....	44
Tabla 17: Pesos Asignados a las Prioridades para el Análisis de Viabilidad .....	44
Tabla 18: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Necesidad de Macroactividades .....	45
Priorización por necesidad de las macroactividades .....	46
Ilustración 5: Desencadenamiento de Macroactividades de CONAPE .....	47
Tabla 19: Pesos Asignados a las Prioridades para el Análisis de Necesidad .....	48
Tabla 20: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Viabilidad de Macroactividades.....	48
Priorización por viabilidad y necesidad de macroactividades .....	49
Tabla 21: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Necesidad y Viabilidad de Macroactividades.....	50
Ilustración 6: Ruta crítica de las macroactividades de acuerdo a su viabilidad y a su necesidad .....	51
 <b>RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	 <b>53</b>

## **Introducción**

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2018, define un conjunto de retos que sirven como base para la gestión de la institución.

Este PEI 2014-2018, fue realizado mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card*, BSC) lo que permite traducir la estrategia de la institución bajo las seis perspectivas que CONAPE ha definido como:

- Aprendizaje-crecimiento
- Procesos internos
- Valor privado
- Valor público
- Financiera
- Riesgos

La institución concentrará sus esfuerzos en generar valor a mediano y largo plazo a través del establecimiento de:

- Objetivos Estratégicos – Indicadores Estratégicos
- Acciones Estratégicas
- Objetivos Operativos – Indicadores Operativos

## Plan Estratégico Institucional 2014-2018

El Plan Estratégico Institucional de CONAPE contiene la razón de ser, su visión de futuro, valores organizacionales (estratégicos y conductuales), objetivos estratégicos, perspectivas de cuadro de mando integral, Mapa Estratégico, Acciones Estratégicas y Macroactividades, Factores Críticos, Mapa de Responsabilidades, Objetivos Operativos y la Ruta Crítica para las Macroactividades.

A continuación se plasman los grandes direccionadores que orientarán la marcha de la institución, durante los años 2014-2018.



### Misión

La misión expone la razón de ser de la institución, describe su principal actividad dejando claro que la distingue de cualquier otra organización y lo que ofrece a sus clientes. CONAPE define su misión de la siguiente manera:

*Somos una institución estatal costarricense pionera en servicios de préstamos educativos con enfoque social, facilitando condiciones accesibles a estudiantes que requieren apoyo económico para realizar estudios de educación superior y técnica.*

### Visión

La visión refleja lo que debiera ser CONAPE en los próximos años, donde debería estar, representa la imagen futura de la institución, asimismo, contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

*Seremos una institución líder en servicios de préstamos educativos, con reconocimiento nacional por su aporte al desarrollo del recurso humano del país.*

## Valores Organizacionales

Los valores de una organización definen como “las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guía el rumbo de la organización” (Chiavenato, 2009), de esta manera CONAPE se verá comprometida con los siguientes valores.

## Valores Estratégicos

Para poder alcanzar la Visión se reconoce que se deben obtener los siguientes valores estratégicos en el mercado:



## Valores Conductuales

Los valores estratégicos corresponden a los tres sellos distintivos que se desea reflejar en el entorno y para cada uno de éstos, se definen los valores conductuales que generan la cultura organizacional a desarrollar en CONAPE. La definición de estos valores conductuales se presentan a continuación:

**Tabla 1: Valores estratégicos y conductuales de CONAPE**

VALORES ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN	VALORES CONDUCTUALES QUE CONDUCEN AL VALOR ESTRATÉGICO
<b>Excelencia</b>	En CONAPE ofrecemos un servicio con mayor valor del esperado por nuestros clientes, dentro de los parámetros establecidos.	<p><b>Probidad:</b> Nuestro personal se caracteriza por ser responsable, íntegro, honesto y correcto, en fiel cumplimiento de sus deberes.</p> <p><b>Competitividad:</b> Mostramos eficiencia, eficacia, productividad e innovación en nuestras labores, desarrollando un máximo aprovechamiento de los recursos institucionales, en búsqueda del cumplimiento de</p>

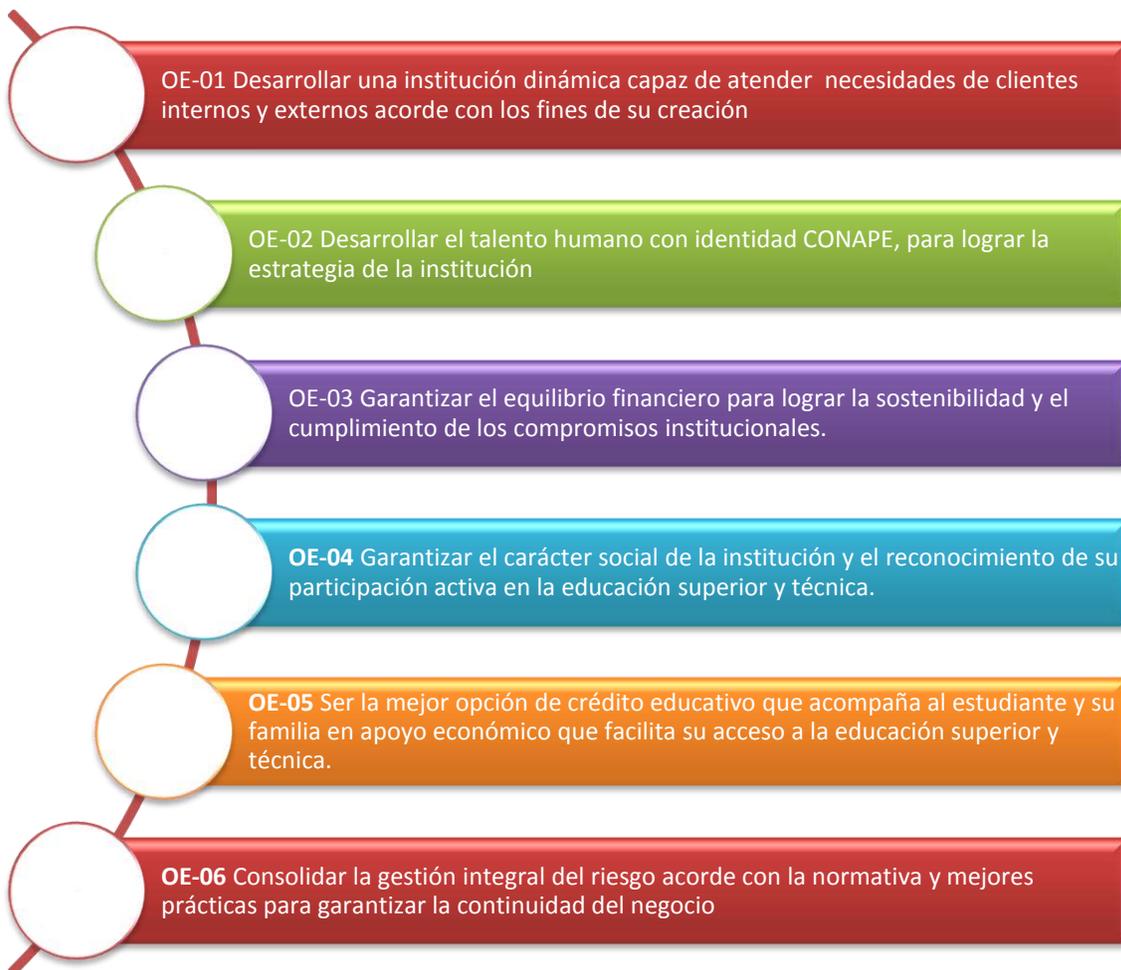
	<p>las metas establecidas.</p> <p><b>Cultura de servicio</b> Nuestro personal pone a disposición sus conocimientos, habilidad y destrezas para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.</p> <p><b>Proactividad:</b> Tenemos iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.</p> <p><b>Cooperación:</b> Entre nosotros prevalece la comunicación asertiva, reciprocidad, empatía, respeto, solidaridad y tolerancia.</p>
<p><b>Transparencia</b></p>	<p>En CONAPE efectuamos las acciones de forma tal, que puedan ser exhibidas, supervisadas o evaluadas, en cumplimiento de la normativa ética, técnica y legal que nos regula.</p> <p><b>Probidad:</b> Nuestro personal se caracteriza por ser responsable, íntegro, honesto y correcto, en fiel cumplimiento de sus deberes.</p> <p><b>Compromiso:</b> Nos encontramos identificados con la razón de ser de CONAPE, pertenecemos a esta institución, somos parte de ella.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>En CONAPE todo nuestro accionar nos conlleva que nos distingan por ser la principal institución en el otorgamiento de crédito educativo en Costa Rica.</p> <p><b>Probidad:</b> Nuestro personal se caracteriza por ser responsable, íntegro, honesto y correcto, en fiel cumplimiento de sus deberes.</p> <p><b>Competitividad:</b> Mostramos eficiencia, eficacia, productividad e innovación en nuestras labores, desarrollando un máximo aprovechamiento de los recursos institucionales, en búsqueda del cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p><b>Cultura de servicio:</b> Nuestro personal pone a disposición sus conocimientos, habilidad y destrezas para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.</p> <p><b>Proactividad:</b> Tenemos iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.</p> <p><b>Cooperación:</b> Entre nosotros prevalece la comunicación asertiva, reciprocidad, empatía, respeto, solidaridad y tolerancia.</p> <p><b>Compromiso:</b> Nos encontramos identificados con la razón de ser de CONAPE, pertenecemos a esta institución, somos parte de ella.</p>

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de una organización, reflejan lo que se quiere lograr en el horizonte de planificación establecido (2014 - 2018) y los resultados esperados con esos logros (¿para qué?)(Solano, 2011). Bajo esta perspectiva y buscando un alineamiento con la estrategia institucional, los objetivos estratégicos de CONAPE, son los siguientes:

### Ilustración 2: Objetivos Estratégicos



## **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo el desarrollo de perspectivas. Las perspectivas, por lo tanto son los ámbitos de acción en los cuales se dividen los objetivos estratégicos y a partir de las cuales se espera se genere valor tanto a nivel institucional como en el mercado. Según Norton y Kaplan, existen cuatro perspectivas clásicas, a saber: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, sin embargo, éstas actúan como un referente o propuesta y de acuerdo con la organización y su propuesta de valor, se pueden definir otras.

Tomando en cuenta las áreas en las cuales CONAPE desea generar valor, se definen seis perspectivas a saber:

1. Aprendizaje-crecimiento
2. Procesos internos
3. Valor privado
4. Valor público
5. Financiera
6. Riesgos

A continuación se define cada una y el objetivo estratégico asociado:

**Tabla 2: Definición de perspectivas para CONAPE y clasificación de objetivos estratégicos**

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
1. <b>Aprendizaje-crecimiento</b>	Permite analizar la capacidad que se debe desarrollar en el personal para llevar a alcanzar la visión de CONAPE. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?</i>	OE-02 Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución
2. <b>Procesos internos</b>	Desarrolla un análisis de las capacidades institucionales desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿Qué debemos desarrollar en nuestros procesos internos para cumplir con nuestra visión?</i>	OE-01 Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación
3. <b>Valor privado</b>	Identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de CONAPE. Permite crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿cómo deben vernos nuestros clientes?</i>	OE-05 Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.
4. <b>Valor público</b>	Contempla el valor, imagen y posicionamiento que CONAPE aspira lograr en la sociedad costarricense, especialmente en aquellas áreas y poblaciones y actores políticos de interés institucional. El <i>valor</i> se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿cuál es la imagen pública que queremos mostrar en el entorno?</i>	OE-04 Garantizar el carácter social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica.
5. <b>Financiera</b>	Implica la propuesta de valor desde el punto de vista del crecimiento financiero para lograr la sostenibilidad de la organización. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor, <i>¿cómo lograr el crecimiento económico para alcanzar la sostenibilidad del negocio?</i>	OE-03 Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.
6. <b>Riesgos</b>	Implica la administración de la incertidumbre relativa a una posible amenaza. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular. El objetivo estratégico	OE-06 Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio

asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor, *¿cómo lograr administrar la incertidumbre para alcanzar la sostenibilidad del negocio?*

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

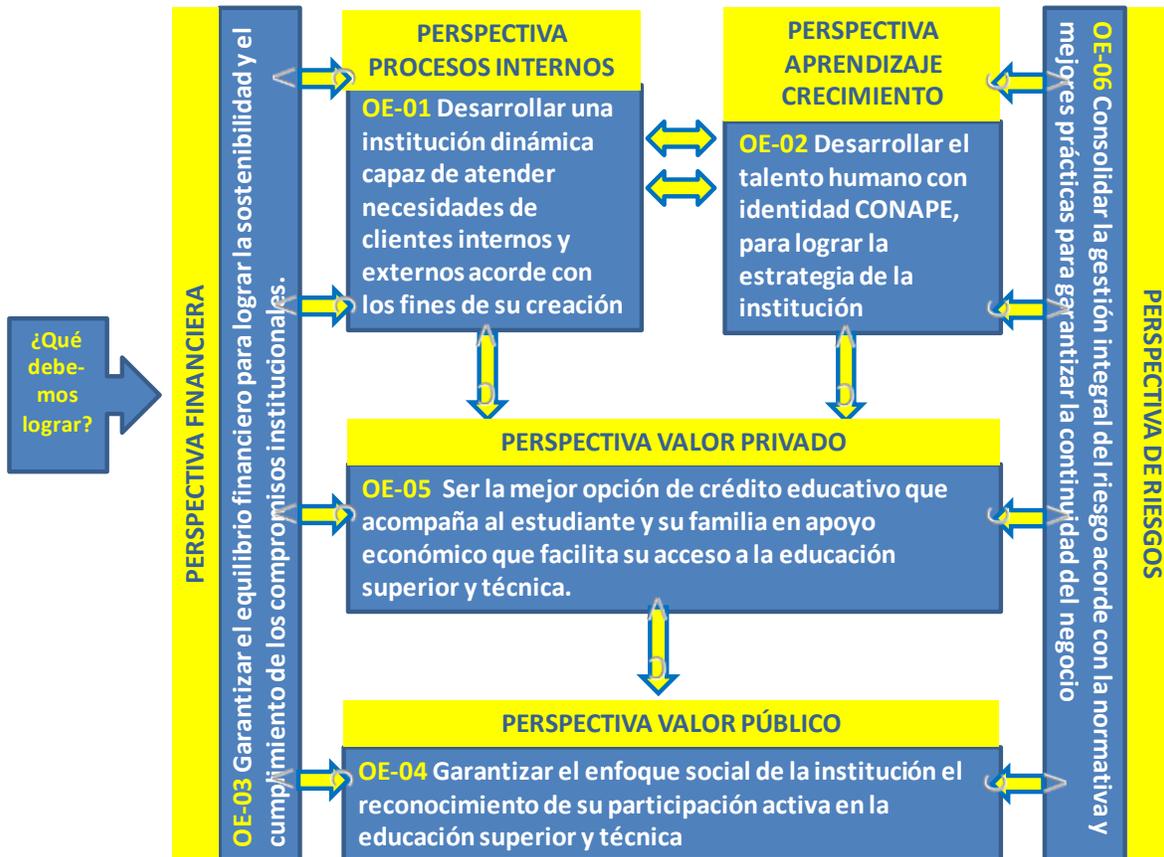
## Mapa Estratégico

El mapa estratégico desglosa la visión y los objetivos estratégicos de CONAPE en las seis perspectivas. Mediante el desglose de la visión y los objetivos estratégicos en estas seis perspectivas, la organización toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización. El mapa estratégico con sus relaciones causa- efecto permite observar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re-análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Esta relación causa-efecto en CONAPE se visualiza de la siguiente manera: en primera instancia se debe desarrollar la perspectiva procesos internos en conjunto con la perspectiva aprendizaje-crecimiento, esto dado que uno le da insumos a otra y en el momento coyuntural en el cual se encuentra CONAPE, es necesario resolver algunas acciones de procesos internos para poder gestionar el aprendizaje y crecimiento y viceversa. En la medida que estas dos perspectivas se implementan, se genera el valor privado que en una imagen colectiva genera un valor público.

A estas cuatro perspectivas las complementan en todo momento otras dos perspectivas: Financiera y riesgos, que se convierten en dos perspectivas transversales en el mapa. Estas relaciones se pueden ver en el siguiente mapa:

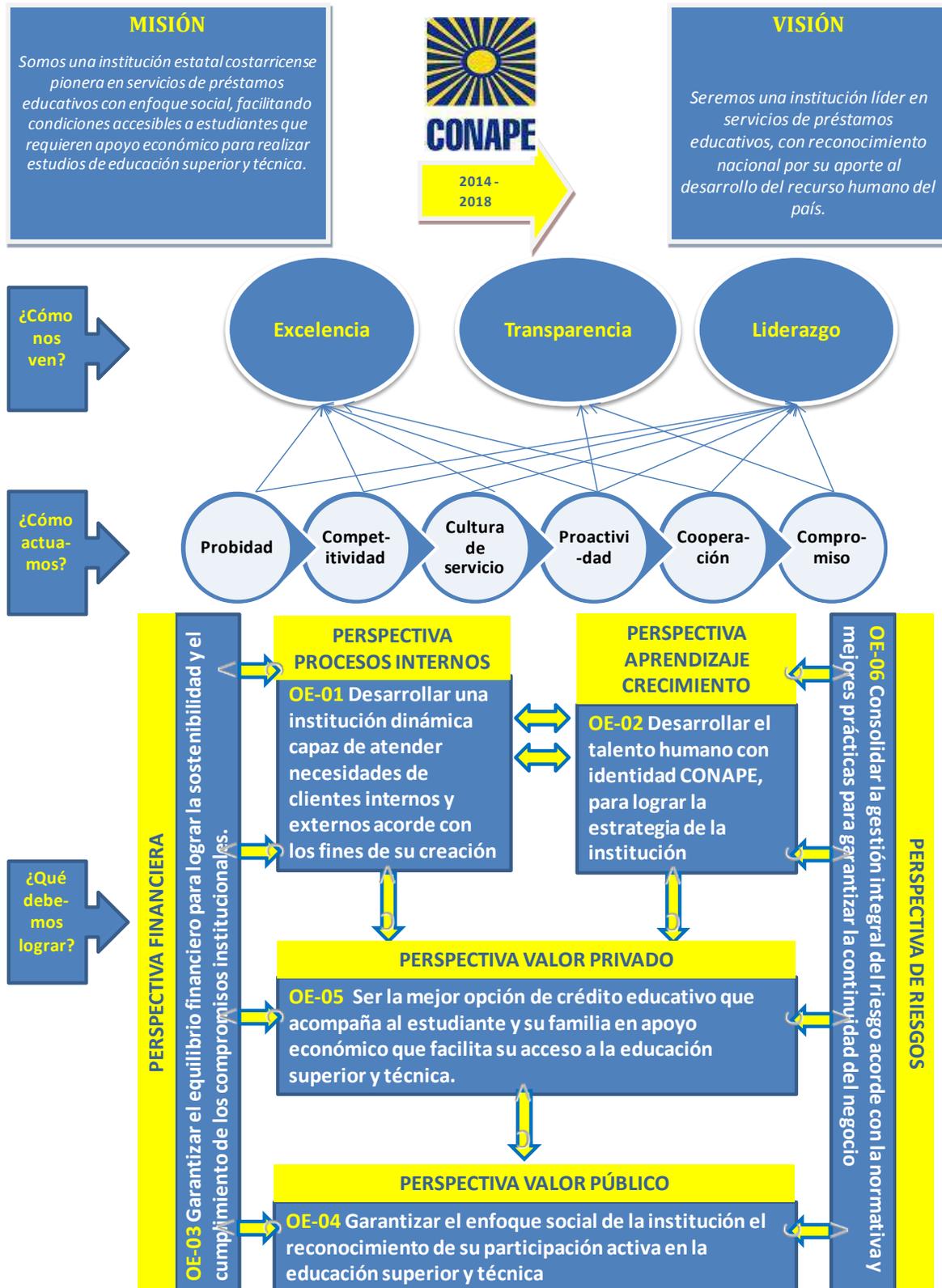
Ilustración 3: Perspectivas y objetivos estratégicos de CONAPE



Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Desde este punto de vista, se puede definir el mapa estratégico de CONAPE de la siguiente manera:

Ilustración 4: Mapa estratégico de CONAPE



Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Acciones Estratégicas y Macroactividades 2014-2018

A partir de los objetivos estratégicos establecidos, se determinan acciones estratégicas. Las acciones estratégicas constituyen a las grandes actividades que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos y corresponden a:

**Tabla 3: Objetivos estratégicos y acciones estratégicas**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<b>1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación</b>	<b>AE-01</b> Culminar el proyecto de normalización e implementar la mejora continua de procesos <b>AE-02</b> Desarrollar una estrategia integral de tecnologías de información que cumpla con los diferentes requerimientos institucionales <b>AE-03</b> Desarrollar una estructura organizacional dinámica y moderna acorde con la estrategia y procesos organizacionales <b>AE-04</b> Desarrollar la infraestructura requerida para soportar los procesos y la estructura organizacional de CONAPE
<b>2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución</b>	<b>AE-05</b> Desarrollar una estrategia integral a nivel de toda la institución que permita el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de la estrategia y la creación de la identidad CONAPE
<b>3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.</b>	<b>AE-06</b> Desarrollar las estrategias financieras necesarias para que CONAPE logre la sostenibilidad económica de la institución
<b>4. Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica</b>	<b>AE-07</b> Analizar las condiciones actuales del entorno para desarrollar una estrategia de mercadotecnia social que permita posicionar a CONAPE <b>AE-08</b> Desarrollar una estrategia de mercadotecnia social que permita el posicionamiento de CONAPE
<b>5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia con apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.</b>	<b>AE-09</b> Investigar y desarrollar el préstamo en condiciones favorables para que estudiantes que requieran apoyo económico, puedan acceder a la educación superior <b>AE-10</b> Investigar y desarrollar servicios institucionales que garanticen la accesibilidad, la pertinencia y la calidad del servicio
<b>6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio</b>	<b>AE-11</b> Implementar la gestión integral de riesgo de CONAPE en todos los niveles de la institución <b>AE-12</b> Alinear el Plan de continuidad del negocio con la gestión integral de riesgos

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Derivado de las acciones estratégicas se obtienen las macroactividades que corresponden a los planes, programas y proyectos que se deben desarrollar en cada acción estratégica y que a su vez, constituyen los planes tácticos de la institución que deben ser desarrollados posteriormente. En la siguiente tabla se muestran las acciones estratégicas, las macroactividades y su vinculación con los lineamientos estratégicos definidos en la Matriz FODA, para que sean retomados cuando se desarrolle la planificación táctica.

**Tabla 4: Objetivos estratégicos, acciones estratégicas, macroactividades y lineamientos estratégicos**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/ Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
1. <b>Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación</b>	<b>AE-01</b> Culminar el proyecto de normalización e implementar la mejora continua de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de normalización de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-09 Implementar los procesos rediseñados relacionados con el servicio al cliente. (D5-A2-D4)</li> <li>• DA-16 Proyecto de normalización institucional. (D7-A5)</li> <li>• DA-17 Esta debilidad será atendida con la implementación del proyecto de normalización institucional, que permite el desarrollo de los nuevos sistemas informáticos. ( D7-A5)</li> <li>• FO-18 Ajustar la normativa con los lineamientos anteriores (Todas las FyO)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto implementación NICSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y reglamentación direccionada bajo este principio. (D12-A4)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto desarrollo de la plataforma de servicios de CONAPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FO-16 Aprovechar las experiencias buenas y malas para mejorar los servicios ( )F6-03-04-07 DA-18)</li> </ul>
	<b>AE-02</b> Desarrollar una estrategia integral de tecnologías de información que cumpla con los diferentes requerimientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones</li> </ul> <p>Vinculado al proceso Nivel o PR-AP-06</p> <p>(Incluye RESOLI, Sistemas de información gerencial, Solicitud de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DO-02 Sistemas informáticos alineados con los requerimientos del negocio (D7-O5-O7)</li> <li>• DO-05 Ajustar el CMI en lo referente a la ejecución de actividades (cronograma) D10-O5</li> <li>• DA-07 Rediseño de la plataforma de servicio. (D5-A2- D4)</li> <li>• DA-01 Habilitar los sistemas de información para que permita realizar el pago parcial o total en</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
		<p><i>desembolso en línea, Digitalización de expedientes, Sistema de cobros, Automatización de procesos, plataforma de servicios, sitio web, redes sociales, requerimientos tecnológicos, etc.)</i></p>	<p>la etapa de desembolsos, durante la vida del crédito. (D1-A5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-03 Proveer canales ágiles y oportunos para que los clientes puedan realizar transacciones (D1-A1)</li> <li>• DA-10 Continuar con la política de fortalecer los servicios al cliente mediante el programa de servicios en línea. (D5-A2)</li> <li>• Desarrollar el PETIC de una manera participativa de manera que se incluyan todas las necesidades</li> <li>• Desarrollar en el PETIC aplicaciones concretas que soporten a los procesos actuales mientras se desarrollan los proyectos integrados en tecnologías de información</li> <li>• El PETIC debe alinearse con el progreso que se lleve en el proyecto normalización</li> </ul>
	<p><b>AE-03</b>                      Desarrollar una estructura organizacional dinámica y moderna acorde con la estrategia y procesos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de reestructuración institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto de reestructuración institucional debe gestionarse a partir de los resultados obtenidos en el proyecto de normalización</li> <li>• Este proyecto debe verse complementado con el DA-08 Capacitación del personal-Administración por competencias. (D5-A2- D4)</li> </ul>
	<p><b>AE-04</b>                      Desarrollar la infraestructura requerida para soportar los procesos y la estructura organizacional de CONAPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de facilidades físicas de CONAPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este proyecto se debe contemplar los procesos de desconcentración de servicios</li> <li>• El proyecto de facilidades físicas debe gestionarse a partir de los resultados obtenidos en el proyecto de normalización, del proyecto de reestructuración institucional y plan de gestión integral de riesgos</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p><b>2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución</b></p>	<p><b>AE-05</b>                      Desarrollar una estrategia integral a nivel de toda la institución que permita el desarrollo del talento humano en el cumplimiento de la estrategia y la creación de la identidad CONAPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias.</li> </ul> <p>Vinculado al proceso Nivel o PR-AP-05</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DO-03 Administración por competencias (D4-O1-D9)</li> <li>• DA-08 Capacitación del personal-Administración por competencias. (D5-A2- D4)</li> <li>• Este proyecto debe gestionarse a partir de los resultados obtenidos en el proyecto de normalización y debe estar alineado con el proyecto de reestructuración institucional</li> </ul>
<p><b>3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.</b></p>	<p><b>AE-06</b>                      Desarrollar las estrategias financieras necesarias para que CONAPE logre la sostenibilidad económica de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión Financiera</li> </ul> <p>Vinculado al proceso Nivel o PR-AP-01</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de recuperación de préstamos.</li> </ul> <p>Vinculado al proceso Nivel o PR-SUS-03</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual de crédito</li> </ul> <p>Vinculado al proceso Nivel o PR-SUS-01</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FO-13 Captaciones de donaciones nacionales e internacionales (F4-O1-O3-O4-O5-O6-O7-O8)</li> <li>• FO-15 Dedicar recursos para los lineamientos del PEI</li> <li>• FA-01 Revisar períodos de gracia, adecuación, arreglos de pago, períodos de pago más extensos (F9-A1)</li> <li>• DA-11 Afinar los métodos que se utilizan para la estimación de los montos a recuperar. (D6-A1)</li> <li>• FO-14 Dedicar recursos al desarrollo de aplicaciones o medios para llegar a poblaciones meta (F5-03-04-05-O6-O7)</li> <li>• DA-13 Partiendo del hecho que los estudiantes incumplen el contrato se incorporan con antelación a la fase de pago, deberá de realizarse un estudio para conocer las razones del caso. . (D6-A1)</li> <li>• FA-03 Alianzas estratégicas empresariales (F9-A1)</li> <li>• DA-02 Realizar una campaña para el pago puntual (cultura de pago) D1-A12</li> <li>• DA-12 Diferenciar una campaña publicitaria específica para la mora. (D6-A1)</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p>4. <b>Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica</b></p>	<p><b>AE-07</b> Analizar las condiciones actuales del entorno para desarrollar una estrategia de mercadotecnia social que permita posicionar a CONAPE</p> <p><b>AE-08</b> Desarrollar una estrategia de mercadotecnia social que permita el posicionamiento de CONAPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual de crédito Vinculado al proceso Nivel o PR-SUS-01</li> <li>• Plan de mercadotecnia social Vinculado al proceso Nivel o PR-SUS-04</li> <li>• Plan de comunicación institucional y dirección (debe ser un producto del Proceso de Comunicación externa e interna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FO-01 Publicidad con énfasis en la tasa de interés (F10-O3-O4-O6-O7)</li> <li>• DO-01 Reconceptualizar el mercadeo de CONAPE (D3-O1-D11)</li> <li>• FA-05 Mercadotecnia social promoción y publicidad (F1,F3,F4,F7,F8,F9-A2)</li> <li>• DA-05 Direccionar una campaña publicitaria para dar a conocer los recursos disponibles, el financiamiento. (D3-A2)</li> <li>• FA-07 Publicidad orientada a instituciones que ofrecen carreras que usualmente no son las más financiadas por CONAPE (F9,F10-A3)</li> <li>• FA-08 Publicidad orientada para financiamiento de otros costos (F9,F10-A3)</li> <li>• FO-03 Contratar los servicios de una agencia de publicidad (F10-O3-O4-O6-O7)</li> <li>• Incluir alianzas estratégicas dentro del Plan de comunicación institucional y dirección</li> </ul>
<p>5. <b>Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia con apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.</b></p>	<p><b>AE-09</b> Investigar y desarrollar el préstamo en condiciones favorables para que estudiantes que requieran apoyo económico, puedan acceder a la educación superior</p> <p><b>AE-10</b> Investigar y desarrollar servicios institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual de crédito Vinculado al proceso Nivel o PR-SUS-01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-13 Partiendo del hecho que los estudiantes incumplen el contrato se incorporan con antelación a la fase de pago, deberá de realizarse un estudio para conocer las razones del caso. (D6-A1)</li> <li>• DA-14 Realizar un análisis de la metodología de la estimación de la colocación de crédito. (D5-A5)</li> <li>• DA-15 Aumentar los topes establecidos, incluyendo lo referente al costo de vida, alojamiento y transporte. (D5-A5)</li> <li>• DA-19 Considerar la habilitación de los servicios de orientación</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
	que garanticen la accesibilidad, la pertinencia y la calidad del servicio		profesional y trabajo social. (D7-A5) <ul style="list-style-type: none"> <li>• FA-01 Revisar períodos de gracia, adecuación, arreglos de pago, períodos de pago más extensos (F9-A1)</li> <li>• FA-10 Ampliar la gama de productos (transportes, alimentación, libros y alojamiento) F1-F3-F4-F8-A7</li> <li>• DO-04 Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los requerimientos del mercado (O4-O3-O2-O7-O6-D2-D8-D12-D13-O8)</li> <li>• FO-17 Ampliar y crear nuevos productos a partir de las necesidades de la población meta (F8-O7) (líneas de crédito)</li> <li>• FO-04 Retomar el rol social hacia las zonas rurales (F3-03-04-06-07) (zonas de desarrollo relativo)</li> <li>• FO-05 Retomar la revisión y análisis de garantías para mayor accesibilidad a las poblaciones (F3-03-04-06-07)</li> <li>• FO-06 Retomar la orientación profesional (F3-03-04-06-07)</li> <li>• FA-04 Orientación profesional (F9-A1)</li> <li>• FO-07 Financiar el 100% de los costos de estudio incluyendo costos indirectos (F3-03-04-06-07)</li> <li>• FO-08 Asesoramiento al estudiante de principio a fin (F3-03-04-06-07)</li> <li>• FO-09 Realizar acciones conjuntas con</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
			universidades públicas para apoyar complementariamente a estudiantes becados (F3)-03-04-06-07 • FO-10 Diferenciar tasas de interés para poblaciones especiales (F4-O1-O3-O4-O5-O6-O7-O8) • FO-11 Financiar el 100% de los costos de estudio (F4-O1-O3-O4-O5-O6-O7-O8) • FO-12 Retomar el financiamiento de otros costos dependiendo de las necesidades (F4-O1-O3-O4-O5-O6-O7-O8)
		• Proyecto desarrollo de la plataforma de servicios	• FO-17 Ampliar y crear nuevos productos a partir de las necesidades de la población meta (F8-O7) (líneas de crédito) • DO-04 Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los requerimientos del mercado (O4-O3-O2-O7-O6-D2-D8-D12-D13-O8) • DO-06 Establecer convenios con IES para ofrecer nuevos productos (D2-O1) • FA-02 Bolsas de empleo (F9-A1) • FA-09 Alianza estratégica con el MEP para dar a conocer a CONAPE desde la secundaria (F9-A4) • DA-04 Establecer y concretar medios para la cooperación inter institucional y darles seguimiento a éstos propiciando sistemas de información colaborativos(A3-A6- D2)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-06 Ampliar la gama de productos. (D13-A4) (líneas de crédito)</li> <li>• DA-19 Considerar la habilitación de los servicios de orientación profesional y trabajo social. (D7-A5)</li> <li>• FA-06 Alianzas estratégicas con diferentes instituciones (F9,F10-A3)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-04 Establecer y concretar medios para la cooperación inter institucional y darles seguimiento a éstos propiciando sistemas de información colaborativos (A3-A6-D2)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mejora continua e innovación de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FO-17 Ampliar y crear nuevos productos a partir de las necesidades de la población meta (F8-O7) (líneas de crédito)</li> <li>• DO-04 Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los requerimientos del mercado (O4-O3-O2-O7-O6-D2-D8-D12-D13-O8)</li> <li>• DO-06 Establecer convenios con IES para ofrecer nuevos productos (D2-O1)</li> <li>• FA-02 Bolsas de empleo (F9-A1)</li> <li>• FA-04 Orientación profesional (F9-A1)</li> <li>• FA-10 Ampliar la gama de productos (transportes, alimentación, libros y alojamiento) F1-F3-F4-F8-A7</li> <li>• DA-04 Establecer y concretar medios para la cooperación inter institucional y darles seguimiento a éstos propiciando sistemas de información colaborativos(A3-A6- D2)</li> <li>• DA-06 Ampliar la gama de productos. (D13-A4) (líneas de crédito)</li> <li>• DA-15 Aumentar los topes</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	MACROACTIVIDADES (Planes/Programas/Proyectos Tácticos)	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
			establecidos, incluyendo lo referente al costo de vida, alojamiento y transporte. ( D5-A5) <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA-19 Considerar la habilitación de los servicios de orientación profesional y trabajo social. (D7-A5)</li> <li>• FA-06 Alianzas estratégicas con diferentes instituciones (F9,F10-A3)</li> </ul>
<b>6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio</b>	<b>AE-11</b> Implementar la gestión integral de riesgo de CONAPE en todos los niveles de la institución <b>AE-12</b> Alinear el Plan de continuidad del negocio con la gestión integral de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión integral de riesgo Vinculado al proceso Nivel o PR-ES-01</li> <li>• Plan de continuidad de negocio</li> <li>• Proyecto de normalización de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen definidos lineamientos estratégicos, se deben desarrollar durante la planificación táctica</li> </ul>

## Factores Críticos y Factores Críticos de Éxito

Existe una diferencia trascendental entre un factor de éxito y un factor crítico de éxito. Factor de éxito (FE) es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo en el tanto que un Factor Crítico de Éxito (FCE) es lo que es necesario que ocurra, porque si no los objetivos de la organización no se cumplen.

De esta manera, podemos decir que los factores de éxito son las recomendaciones que se deben seguir o restricciones que se deben superar para alcanzar un objetivo, en el tanto que el factor crítico de éxito es el factor que va indicar si se cumple o no el objetivo y por lo tanto, es este el que se debe medir por medio de un indicador.

## **Factores de éxito (FE)**

Para el caso de CONAPE, se definieron factores de éxito a partir del desarrollo de una nueva agenda estratégica que priorizara desde su viabilidad, las macroactividades definidas.

En primer lugar se establece la capacidad operativa de cada macroactividad. La capacidad operativa de la institución es el medio a través del cual esta espera llevar a cabo las macro-actividades previstas. Por lo tanto, es necesario evaluar la capacidad operativa con que cuenta y así identificar las fortalezas operativas y las brechas que se requieren cerrar.

Los componentes de la capacidad operativa son:

### **1. Recursos financieros:** se deben considerar tres variables de análisis

- *La fuente:* pueden provenir del presupuesto, ingresos propios, préstamos de terceros, aporte de bancos, o de donaciones de terceros.
- *Autonomía:* establecer si para obtener acceso a esos recursos se requiere autorización externa a la entidad, así como la flexibilidad con la cual pueden usarse los recursos asignados.
- *Confirmación:* Nivel de confirmación de disponibilidad de recursos, ya que pueden identificarse recursos confirmados, o recursos solicitados no confirmados.

### **2. Procesos internos clave:** son procesos que tienen gran incidencia en la creación de valor público y privado. Se deben considerar al menos cinco variables de análisis, sin embargo se pueden incluir otros parámetros específicos pertinentes. Un proceso interno excelente es aquel que satisface plenamente los estándares establecidos para cada variable de análisis:

- Calidad
  - Tiempo
  - Costo
  - Participación
  - Rendición de cuentas
  - Otros parámetros
3. **Evaluación de otros procesos internos:** Los criterios de evaluación de otros procesos internos son similares a los de los procesos internos claves. La diferencia desde el punto de vista estratégico consiste en que, aunque sería deseable que todos los procesos internos fuesen excelentes, en la práctica eso es muy difícil de lograr. Debe dársele prioridad a los procesos internos claves, de manera tal que estos últimos alcancen la excelencia, y los demás estén por lo menos a niveles satisfactorios.
4. **Capacidades del personal:** para el diagnóstico de capacidades del personal, personas conocedoras de cada macro-actividad establecen las calidades y cantidad de personal requerido para llevar a cabo con éxito dicha macro-actividad.
5. **Sistemas de información y apoyo a la gestión:** equivalen al sistema que comunica a todos los integrantes de una entidad entre sí y con los actores externos vinculados a la entidad. Se deben considerar las siguientes variables:
- *Costo:* tanto el costo de adquisición, como el de operación, mantenimiento y actualización.
  - *Cobertura:* el grado en el cual la información sobre las actividades de la macro-actividad están incorporados dentro de sistemas de información.
  - *Oportunidad:* la prontitud con la cual la información puede ser obtenida del sistema por las personas que requieren la información.
  - *Confiabilidad:* el margen de error en la información.
  - *Contenido:* el nivel de detalle y especificidad de la información.
  - *Expansibilidad:* el grado en el cual un sistema de información puede crecer sin requerir modificaciones radicales.
6. **Dificultad del cambio:** la capacidad operativa es afectada en la práctica por la dificultad del cambio, que está conformada por:

- Naturaleza del cambio: magnitud de la modificación en el comportamiento del personal requerido por los cambios establecidos por la macro-actividad.
- Actitudes percepciones y motivaciones de los involucrados hacia la macro-actividad.
- Número de actores autónomos involucrados.
- La rigidez y confusión del marco legal-administrativo-regulatorio en el que debe ejecutarse la macro-actividad.

Por lo tanto, para cada macroactividad la capacidad operativa se clasifica de la siguiente manera:

- A= Capacidad Operativa Alta
- B= Capacidad Operativa Media
- C= Capacidad Operativa Baja

CONAPE definió la capacidad operativa, para cada macroactividad de la siguiente manera:

**Tabla 5: Capacidad operativa para las macroactividades de CONAPE**

MACRO- ACTIVIDAD	RECURSOS FINANCIEROS	PROCESOS INTERNOS CLAVE	OTROS PROCESOS INTERNOS	CAPACIDAD Y CANTIDAD DEL PERSONAL	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APOYO A LA GESTIÓN	DIFICULTAD CAMBIO	CLASIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA	FACTOR DE ÉXITO PARA LA CAPACIDAD OPERATIVA
<b>Plan Anual de Crédito</b>	B	B	B	C	C	C	C	Se debe desarrollar una mayor capacidad en el personal y sistemas de información
<b>Plan de Comunicación Institucional y</b>	A	C	C	B	B	B	C	Se debe definir el proceso Nivel o que genera este proceso y ver su vinculación

MACRO- ACTIVIDAD	RECURSOS FINANCIEROS	PROCESOS INTERNOS CLAVE	OTROS PROCESOS INTERNOS	CAPACIDAD Y CANTIDAD DEL PERSONAL	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APOYO A LA GESTIÓN	DIFICULTAD CAMBIO	CLASIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA	FACTOR DE ÉXITO PARA LA CAPACIDAD OPERATIVA
<b>de Dirección</b>								con otros procesos. Se desarrollar una mayor capacidad en el personal y sistemas de información aunque esto no es su principal restricción
<b>Plan de Mercadotecnia Social</b>	A	C	C	C	B	B	C	Se debe implementar el proceso Nivel o así como vincularlo a otros procesos internos. Deben desarrollarse las capacidades en el personal para desarrollar este plan
<b>Plan de mejora continua e innovación de los procesos</b>	B	C	C	B	C	B	C	Se debe revisar el proceso Nivel o del Proceso Seguimiento y evaluación de los servicios, con el fin de que este plan se genere desde este proceso, así como vincularlo a otros procesos internos. Deben desarrollarse las capacidades en el personal para desarrollar este plan. Es importante analizar los recursos financieros que conlleva el desarrollo de este plan.
<b>Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de Servicio</b>	B	C	B	B	B	B	C	Debe aclararse su vinculación con los procesos internos para poder desarrollarse, es importante que el Proyecto de Normalización se concluya, para tener un mejor desarrollo de este proyecto, dado que normalización es un insumo trascendental para el diseño de la plataforma de servicios.
<b>Plan de Gestión Financiera</b>	B	B	B	B	C	B	C	La mayor restricción de este plan es que no se cuenta con

MACRO- ACTIVIDAD	RECURSOS FINANCIEROS	PROCESOS INTERNOS CLAVE	OTROS PROCESOS INTERNOS	CAPACIDAD Y CANTIDAD DEL PERSONAL	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APOYO A LA GESTIÓN	DIFICULTAD CAMBIO	CLASIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA	FACTOR DE ÉXITO PARA LA CAPACIDAD OPERATIVA
								los sistemas de información necesarios que lo soporten
<b>Plan de Recuperación de Préstamos</b>	A	B	B	B	C	B	C	La mayor restricción de este plan es que no se cuenta con los sistemas de información necesarios que lo soporten
<b>Proyecto de normalización de procesos</b>	A	B	B	C	C	B	C	Este proyecto se encuentra restringido porque no se cuenta con el personal que se requiere para ejecutarlo, así como la carencia de los sistemas de información necesarios para la gestión por procesos
<b>Proyecto de implementación NICSP</b>	A	C	B	C	C	C	C	Este proyecto debe superar las restricciones de que el personal no cuenta con las capacidades necesarias ni con los sistemas de información de apoyo asimismo, debe tenerse claro las relaciones y vinculaciones con los procesos internos que están relacionados
<b>Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones</b>	A	B	B	C	B	B	C	Para desarrollar este plan, es necesario desarrollar una mayor capacidad en el personal y se debe analizar si se cuenta con la cantidad de recurso humano que se requiere para poder implementar los requerimientos de este plan.
<b>Proyecto de Reestructuración Institucional</b>	A	C	C	C	A	B	C	Para este proyecto es necesario tener claro los procesos organizacionales y su afectación en la estructura organizacional. No se cuenta con personal con las

MACRO- ACTIVIDAD	RECURSOS FINANCIEROS	PROCESOS INTERNOS CLAVE	OTROS PROCESOS INTERNOS	CAPACIDAD Y CANTIDAD DEL PERSONAL	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APOYO A LA GESTIÓN	DIFICULTAD CAMBIO	CLASIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA	FACTOR DE ÉXITO PARA LA CAPACIDAD OPERATIVA
								capacidades necesarias para desarrollarlo
Proyecto de diseño de facilidades físicas de CONAPE	B	C	C	C	A	B	C	Para este proyecto es necesario tener claro los procesos organizacionales y su afectación en la estructura organizacional. No se cuenta con personal con las capacidades necesarias para desarrollarlo
Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias	A	C	B	C	C	B	C	Para este proyecto es necesario tener claro los procesos organizacionales concernientes a recursos humanos. Es necesario desarrollar más capacidad operativa en la Sección de Recursos Humanos en cuanto a personal se refiere, así como contar con los sistemas de información que soporten su gestión.
Plan de Gestión Integral de Riesgo	A	B	B	B	C	B	C	La mayor restricción a superar en este Plan es la necesidad de contar con sistemas de información que apoyen su gestión.
Plan de Continuidad de Negocio	A	C	B	C	C	C	C	Para desarrollar este plan es necesario tener claro los procesos que lo generan, así como contar con personal capacitado para su gestión y los sistemas de información que lo soporten dado que en este momento no se cuenta con personal asignado para la operatividad de este plan.

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Luego de definirse la capacidad operativa de CONAPE, se realiza un análisis más completo de macroactividad incluyendo además un análisis de su valor público, apoyo político y su valor privado, las cuales se definen a continuación:

- **Valor público:** Son los beneficios que recibe la población en general como resultado de las actividades, productos o servicios que ofrece CONAPE. Están asociados a la perspectiva de valor público definida anteriormente.
- **Apoyo político:** El apoyo político se define como el balance favorable entre apoyo y oposición a la institución y a su gestión por parte de los actores que hacen parte de su ambiente autorizante y por parte de quienes tienen influencia sobre esos actores. Los actores externos, por su papel en los recursos financieros, tienen una participación importante en el apoyo político, y en algunos casos su apoyo es indispensable.
- **Valor Privado:** Se refiere a los beneficios percibidos por los asociados y clientes de CONAPE y por lo cual se considera que estos son dueños del beneficio. Ninguna otra persona o institución que no haya pagado o haya sido autorizado por parte del comprador, puede beneficiarse del producto o servicio. Los beneficios pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre están asociados a la obtención de productos o servicios.

El análisis de estas tres variables se realiza de la siguiente manera:

**Tabla 6: Escala de Calificación para el Valor Público, Valor Privado Y Apoyo Político**

CLASIFICACIÓN	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO
<b>A</b>	Prioridad Alta	Prioridad Alta	Apoyo político alto. Generador de valor político
<b>B</b>	Prioridad Media	Prioridad Media	Poco efecto neto en el valor político
<b>C</b>	Prioridad Baja	Prioridad Baja	Apoyo político bajo. Consumidor de valor político

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Se realizó el análisis de cada macroactividad en cada una de las variables anteriores, de esta manera, se logra obtener no sólo una calificación sino el Factor de éxito, o la recomendación que se debe seguir para que cada macroactividad sea viable, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 7: Escala de Calificación para el Valor Público, Valor Privado y Apoyo Político**

MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	ANÁLISIS - FACTOR DE ÉXITO
Plan de Continuidad de Negocio	A	A	A	C	Rediseñar para mejorar viabilidad operativa. <b>Factor de éxito</b> Hay muy poca capacidad actual vrs el valor que tiene, por lo que se requiere generar mayor capacidad institucional en cuanto a personal y procesos se refiere para desarrollar este Plan (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Plan de Comunicación Institucional y de Dirección	B	A	A	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Hay muy poca capacidad actual por lo que se requiere generar mayor capacidad institucional para desarrollar este Plan. En este momento no tiene un alto valor público pero este plan es una estrategia para generar el valor público que CONAPE necesita (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Plan de Mercadotecnia Social	B	A	A	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Hay muy poca capacidad actual por lo que se requiere generar mayor capacidad institucional para desarrollar este Plan. En este momento no tiene un alto valor público pero este plan es una estrategia

MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	ANÁLISIS - FACTOR DE ÉXITO
					para generar el valor público que CONAPE necesita (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Proyecto de diseño de facilidades físicas de CONAPE	B	A	A	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Se requiere dar mayor viabilidad operativa aunque tenga poco valor público (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Plan de Mejora Continua e Innovación de los Servicios	B	A	B	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Se requiere dar mayor viabilidad operativa aunque tenga poco valor público (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de Servicio	B	A	B	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Se requiere dar mayor viabilidad operativa aunque tenga poco valor público (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Plan de Gestión Financiera	B	A	B	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Se requiere dar mayor viabilidad operativa aunque tenga poco valor público (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Plan de Gestión Integral de Riesgo	B	B	A	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible <b>Factor de éxito</b> Se requiere dar mayor viabilidad operativa

MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	ANÁLISIS - FACTOR DE ÉXITO
					aunque tenga poco valor público (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Proyecto de normalización de procesos	C	A	B	C	<p>Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible.</p> <p><b>Factor de éxito</b>                      Se requiere dar mayor viabilidad operativa aunque tenga poco valor público y no requiera de apoyo político, esto porque se convierte en un proyecto desencadenante de otras macroactividades, que si no se desarrolla, obstaculiza el desarrollo de otros.                      (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)</p>
Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones	C	A	B	C	<p>Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible.</p> <p><b>Factor de éxito</b>                      Requiere ampliar la capacidad antes de tratar de hacerlo, pues la oposición política lo puede desbaratar. Posible rediseño que saque macro-actividades con mayor atractivo.                      (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)</p>
Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias	C	A	B	C	<p>Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible.</p> <p><b>Factor de éxito</b>                      Requiere ampliar la capacidad antes de tratar de hacerlo, pues la oposición política lo puede desbaratar. Posible rediseño que saque macro-actividades con mayor atractivo.                      (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)</p>
Plan de Recuperación de Préstamos	B	A	A	C	<p>Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible.</p>

MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	ANÁLISIS - FACTOR DE ÉXITO
					<b>Factor de éxito</b> Requiere ampliar la capacidad antes de tratar de hacerlo (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Proyecto de implementación NICSP	C	C	A	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible. <b>Factor de éxito</b> Requiere ampliar la capacidad antes de tratar de hacerlo, aunque su valor público sea escaso. (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)
Proyecto de Reestructuración Institucional	C	B	C	C	Redefinir a fondo o invertir antes en aumentar capacidad operativa, pues así no es factible. <b>Factor de éxito</b> Requiere ampliar la capacidad antes de tratar de hacerlo, pues la oposición política lo puede desbaratar. Posible rediseño que saque macro-actividades con mayor atractivo. (ver Factor de éxito para la capacidad operativa en la Tabla 4)

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito, como se mencionó anteriormente, es el factor que va indicar si se cumple o no el objetivo y por lo tanto, es este el que se debe medir por medio de un indicador. Determinando los factores críticos de éxito, se pueden determinar los indicadores de gestión y resultados que se desglosan en el siguiente apartado.

De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados, los factores críticos de éxito corresponden a:

**Tabla 8: Factores Críticos de Éxito determinados para cada Objetivo Estratégico**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FCE ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?	NOMBRE DEL INDICADOR DE GESTIÓN	FCE ¿PARA QUÉ?	INDICADOR DE RESULTADO
1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Desarrollar una institución dinámica	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con los procesos que realiza CONAPE
				Porcentaje de satisfacción global de satisfacción de clientes internos
2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución	Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE,	Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas por la Sección de RRHH para implementar los valores de CONAPE	lograr la estrategia de la institución	Porcentaje de satisfacción de acuerdo con las actividades efectuadas para implementar valores de CONAPE
3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	Garantizar el equilibrio financiero	Aumento en el porcentaje de ejecución de los ingresos por recuperaciones	Lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos	Aumento en la cobertura de los requerimientos institucionales
4. Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación	Garantizar el enfoque social de la institución	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	El reconocimiento de su participación activa en la educación	Percepción global del mercado sobre el carácter social y la participación activa de CONAPE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FCE ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?	NOMBRE DEL INDICADOR DE GESTIÓN	FCE ¿PARA QUÉ?	INDICADOR DE RESULTADO
superior y técnica.			superior y técnica.	
5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.	Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Facilitar el acceso a la educación superior y técnica.	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con las características de los créditos que le brinda CONAPE
6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio	Consolidar la gestión integral del riesgo	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Garantizar la continuidad del negocio	Porcentaje de implementación de actividades para administrar el riesgo

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Indicadores Estratégicos

Los objetivos estratégicos de CONAPE, como cualquier otro objetivo, son cuantificables, por lo cual tienen acompañados los indicadores estratégicos, que se clasifican en indicadores de gestión y de resultado.

Como se pudo observar en el apartado anterior, a partir de los Factores Críticos de Éxito, se logran definir indicadores de gestión y de resultado para cada objetivo estratégico. En las siguientes tablas se presentan la descripción de los indicadores de gestión y de resultado, pero además de la batería de indicadores donde para cada uno se presenta su nombre, fórmula, responsable de cumplimiento, responsable de medición y frecuencia de medición. Es importante indicar que no se presenta el presupuesto, dado que como se vio en apartados anteriores, los objetivos estratégicos se desglosan en macroactividades que corresponden a planes, programas o proyectos

y estos a su vez deben desarrollarse en su planificación táctica. Es ahí donde se debe desglosar el presupuesto de cada macroactividad.

**Tabla 9: Descripción de Indicadores de Gestión Estratégicos de CONAPE**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN		EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	
	NOMBRE	FÓRMULA		NOMBRE	FÓRMULA
1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentajes de avance de <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	Para el cálculo de este indicador se saca el promedio de los porcentajes de avance de cada uno de los proyectos que se encuentran incluidos dentro de este objetivo, los cuales corresponden a: -Proyecto de normalización de procesos -Proyecto implementación NICSP -Proyecto desarrollo de la plataforma de servicios de CONAPE -Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones -Proyecto de reestructuración institucional -Proyecto de diseño de facilidades físicas de CONAPE Esto se realiza sumando los porcentajes de avance de cada	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con los procesos que realiza CONAPE	(Cantidad de <u>clientes satisfechos</u> Total de clientes evaluados)*100
				Porcentaje de satisfacción global de satisfacción de clientes internos	(Cantidad de <u>clientes satisfechos</u> Total de clientes evaluados)*100
2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución	Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas por la Sección de RRHH para implementar los valores de CONAPE	(Cantidad de <u>actividades ejecutadas</u> Cantidad de actividades programadas) * 100	Este indicador se calcula determinando la cantidad de actividades que se han ejecutado por la Sección de RRHH para implementar los valores de CONAPE, y dividiendo este dato entre la cantidad de actividades que se programaron para este fin. Esto da como resultado un porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de satisfacción de acuerdo con las actividades efectuadas para implementar valores de CONAPE	(Cantidad de personas <u>satisfechas con las actividades ejecutadas</u> Cantidad de personas consultadas)*100
3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	Aumento en el porcentaje de ejecución de los ingresos por recuperaciones	Porcentaje de recuperación del período actual - Porcentaje de recuperación del período anterior	Este aumento porcentual se desarrolla realizando una resta del Porcentaje de recuperación que se tiene en el periodo de medición actual, menos el porcentaje de recuperación que se obtuvo en una medición anterior. Esta diferencia por lo tanto, si da positiva indica que hubo un aumento en el porcentaje de los ingresos por recuperaciones y se da negativo por el contrario, indica que hubo una disminución. Este indicador muestra en qué grado CONAPE va logrando aumentar sus recuperaciones y por lo tanto, generar sus propios recursos económicos	Aumento en la cobertura de los requerimientos institucionales	Porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales del período actual - Porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales del período anterior
4. Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance de <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	Para el cálculo de este indicador se saca el promedio de los porcentajes de avance de cada uno de los proyectos que se encuentran incluidos dentro de este objetivo, los cuales corresponden a: -Plan anual de crédito -Plan de mercadotecnia social -Plan de comunicación institucional y dirección Esto se realiza sumando los porcentajes de avance de cada macroactividad (PPP) y luego se divide entre el total de macroactividades (PPP) que en este caso son 3. Esto da como resultado un porcentaje promedio de cumplimiento, que difiere de un porcentaje simple, ya que es un indicador compuesto	Percepción global del mercado sobre el carácter social y la participación activa de CONAPE	(Cantidad de personas que reconocen el carácter social y la participación <u>activa de CONAPE</u> Total de personas consultadas) * 100
5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance de <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	Para el cálculo de este indicador se saca el promedio de los porcentajes de avance de cada uno de los proyectos que se encuentran incluidos dentro de este objetivo, los cuales corresponden a: -Plan anual de crédito -Proyecto desarrollo de la plataforma de servicios -Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación -Plan de diseño y mejora de los servicios Esto se realiza sumando los porcentajes de avance de cada	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con las características de los créditos que le brinda CONAPE	(Cantidad de clientes <u>satisfechos</u> Total de clientes evaluados) * 100
6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance de <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	Para el cálculo de este indicador se saca el promedio de los porcentajes de avance de cada uno de los proyectos que se encuentran incluidos dentro de este objetivo, los cuales corresponden a: -Plan de gestión integral de riesgo -Plan de continuidad de negocio	Porcentaje de implementación de actividades para administrar el riesgo	(Cantidad de actividades de <u>actividades para administrar el riesgo</u> Total de actividades identificadas) * 100

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

**Tabla 10: Descripción de Indicadores de Resultado Estratégicos de CONAPE**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO		EXPLICACIÓN DEL INDICADOR DE RESULTADO
	NOMBRE	FÓRMULA	
1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con los procesos que realiza CONAPE	$\frac{\text{(Cantidad de clientes satisfechos)}}{\text{Total de clientes evaluados}} * 100$	El porcentaje global de satisfacción se mide realizando una pregunta en los instrumentos de consulta tanto para cliente interno como cliente externo sobre la satisfacción general que se percibe con la gestión de CONAPE. Esto implica que más allá de las mediciones puntuales que se haga con los instrumentos, debe existir una pregunta al final que por ejemplo diga: <i>En general me siento satisfecho con los procesos que desarrolla CONAPE.</i> En ambos casos, el indicador se medirá con la cantidad de respuestas que hubo satisfactorias entre la cantidad de personas a las cuáles se les consultó, por cien. Esto dará el porcentaje de satisfacción global
	Porcentaje de satisfacción global de satisfacción de clientes internos	$\frac{\text{(Cantidad de clientes satisfechos)}}{\text{Total de clientes evaluados}} * 100$	
2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución	Porcentaje de satisfacción de acuerdo con las actividades efectuadas para implementar valores de CONAPE	$\frac{\text{(Cantidad de personas satisfechas con las actividades ejecutadas)}}{\text{Cantidad de personas consultadas}} * 100$	El porcentaje global de satisfacción se mide realizando una pregunta en los instrumentos de consulta que desarrolle la Sección de RRHH, como por ejemplo una encuesta de clima y cultura organizacional o una de satisfacción de cliente interno con las labores que ejecuta esta sección. Esto implica que más allá de las mediciones puntuales que se haga con los instrumentos, debe existir una pregunta al final que por ejemplo diga: <i>En general me siento satisfecho con las actividades que se han efectuado para implementar valores en CONAPE.</i> El indicador se medirá con la cantidad de respuestas que hubo satisfactorias entre la cantidad de personas a las cuáles se les consultó, por cien. Esto dará el porcentaje de satisfacción.
3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	Aumento en la cobertura de los requerimientos institucionales	$\frac{\text{Porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales del período actual} - \text{Porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales del período anterior}}{\text{Porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales del período anterior}} * 100$	Este aumento porcentual se desarrolla realizando una resta del Porcentaje de cobertura de requerimientos institucionales que se tiene en el período de medición actual, menos el porcentaje de recuperación que se obtuvo en una medición anterior. Esta diferencia por lo tanto, si da positiva indica que hubo un aumento en el porcentaje de cobertura de los requerimientos institucionales y se da negativo por el contrario, indica que hubo una disminución. Este indicador muestra en qué grado CONAPE va logrando el equilibrio financiero generando de sus propios recursos lo necesario para cumplir con sus obligaciones financieras
4. Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica.	Percepción global del mercado sobre el carácter social y la participación activa de CONAPE	$\frac{\text{(Cantidad de personas que reconocen el carácter social y la participación activa de CONAPE)}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	El porcentaje global de percepción global se mide realizando una pregunta en los instrumentos de consulta que desarrolle el proceso de Mercadotecnia Social. Esto implica que más allá de las mediciones puntuales que se haga con los instrumentos, debe existir una pregunta al final que por ejemplo diga: <i>En general percibo que CONAPE es una entidad de carácter social... En general, percibo que CONAPE tiene una participación activa en el mercado.</i> En ambos casos, el indicador se medirá con la cantidad de respuestas que hubo satisfactorias entre la cantidad de personas a las cuáles se les consultó, por cien. Esto dará el porcentaje de percepción global.
5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.	Porcentaje de satisfacción global de clientes externos con las características de los créditos que le brinda CONAPE	$\frac{\text{(Cantidad de clientes satisfechos)}}{\text{Total de clientes evaluados}} * 100$	El porcentaje global de satisfacción se mide realizando una pregunta en los instrumentos de consulta que desarrolle la Contraloría de servicios. Esto implica que más allá de las mediciones puntuales que se haga con los instrumentos, debe existir una pregunta al final que por ejemplo diga: <i>En general me siento satisfecho con las características de los créditos que brinda CONAPE.</i> El indicador se medirá con la cantidad de respuestas que hubo satisfactorias entre la cantidad de personas a las cuáles se les
6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio	Porcentaje de implementación de actividades para administrar el riesgo	$\frac{\text{(Cantidad de actividades de para administrar el riesgo)}}{\text{Total de actividades identificadas}} * 100$	Este indicador se calcula determinando la cantidad de actividades que se han ejecutado para administrar el riesgo institucional, y dividiendo este dato entre la cantidad de actividades que se programaron para este fin. Esto da como resultado un porcentaje de implementación

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

**Tabla 11: Batería de Indicadores de Gestión Estratégicos de CONAPE**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN					
	NOMBRE	FÓRMULA	META	RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentajes de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	ysi	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución	Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas por la Sección de RRHH para implementar los valores de CONAPE	(Cantidad de <u>actividades ejecutadas</u> Cantidad de actividades programadas) * 100	100%	Responsable del Plan de Gestión de los Recursos Humanos con el involucramiento de las unidades organizacionales involucradas	Responsable del Plan de Gestión de los Recursos Humanos	4 veces al año
3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	Aumento en el porcentaje de ejecución de los ingresos por recuperaciones	Porcentaje de recuperación del periodo actual - Porcentaje de recuperación del periodo anterior	Al menos 1% por periodo	Responsable del Plan de Gestión Financiera con el involucramiento de las unidades organizacionales involucradas	Responsable del Plan de Gestión de Financiera	2 veces al año
4. Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100%	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100%	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100%	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

**Tabla 12: Batería de Indicadores de Resultado Estratégicos de CONAPE**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN					
	NOMBRE	FÓRMULA	META	RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1. Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentajes de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100 %	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
2. Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución	Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas por la Sección de RRHH para implementar los valores de CONAPE	$\frac{\text{(Cantidad de actividades ejecutadas)}}{\text{Cantidad de actividades programadas}} * 100$	100 %	Responsable del Plan de Gestión de los Recursos Humanos con el involucramiento de las unidades organizacionales involucradas	Responsable del Plan de Gestión de los Recursos Humanos	4 veces al año
3. Garantizar el equilibrio financiero para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	Aumento en el porcentaje de ejecución de los ingresos por recuperaciones	$\frac{\text{Porcentaje de recuperación del período actual} - \text{Porcentaje de recuperación del período anterior}}{\text{Porcentaje de recuperación del período anterior}}$	Al menos 1% por período	Responsable del Plan de Gestión Financiera con el involucramiento de las unidades organizacionales involucradas	Responsable del Plan de Gestión de Financiera	2 veces al año
4. Garantizar el carácter social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100 %	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
5. Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica.	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100 %	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año
6. Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio	Porcentaje promedio cumplimiento de las macroactividades de este objetivo	Suma de Porcentaje de avance <u>de macroactividades</u> Total de macroactividades	100 %	Responsables de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	Responsable de macroactividades según el Mapa de responsabilidades	2 veces al año

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Mapa de Responsabilidades

Para desarrollar el mapa de responsabilidades de CONAPE, se utiliza como herramienta la Matriz RACI.

La **matriz de la asignación de responsabilidades (RACI** por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (personas o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a una persona individuo o a un equipo de trabajo.

Las responsabilidades definidas en una matriz RACI corresponden a:

**Tabla 13: Roles en la Matriz de Responsabilidades**

CODIGO	ROL		DESCRIPCIÓN
<b>R</b>	Responsible	Responsable	Este rol realiza el trabajo y es responsable por su realización. Lo más habitual es que exista sólo un R. Es quien debe dirigir las tareas que se ejecutan.
<b>A</b>	Accountable	Aprobador	Este rol se encarga de aprobar el trabajo finalizado y a partir de ese momento, se vuelve responsable por él. Sólo puede existir un A por cada tarea. Es quien debe asegurar que se ejecutan las tareas.
<b>S</b>	Support	Soporte	Este rol apoya al responsable del trabajo ejecutando labores específicas que le sean encomendadas
<b>C</b>	Consulted	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. Se le informa y se le consulta información (comunicación bidireccional).
<b>I</b>	Informed	Informado	Este rol debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo. A diferencia del Consultado, la comunicación es unidireccional.

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Para el caso de CONAPE se definen responsabilidades para las macroactividades, resultando la siguiente matriz RASCI:

**Tabla 14: Matriz RACI para las Macroactividades de CONAPE**

MACRO ACTIVIDAD	Consejo Directivo	Secretaría ejecutiva	Jefatura de Sección de Recursos Humanos	Encargada de Mercadeo	Encargado de Contraloría de Servicios	Jefatura de Departamento de Planificación	Jefatura de Sección de Tecnologías de Información	Jefatura de Sección de programación	Encargado de Control Interno	Gestor de procesos	Jefatura de Departamento Financiero	Jefatura de Sección administrativa	Jefatura de Sección de cobro	Jefatura de Sección de Contabilidad	Jefatura de Sección de Tesorería	Jefatura de Departamento de Crédito	Jefatura de Sección de Gestión de créditos	Jefatura de Sección de Desembolsos
Plan Anual de Crédito	A	C/S	S	S	I	C/S	S	S	I	S	C/S	I	I	I	S	R	S	S
Plan de Comunicación Institucional y de Dirección	I	A	S	R	I	C	S	I	I	S	C/S	S	C/S	I	I	C	C	C
Plan de Mercadotecnia Social	I	A	S	R	C/S	C	S	I	I	S	C	S	C/S	I	I	C/S	C/S	C/S
Plan de mejora continua e innovación de los servicios	I	A	S	C	C/S	R	S	I	I	S	C/S	I	C/S	I	C/S	C/S	C/S	C/S
Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de Servicio	I	A	S	S	C/S	R	S	I	I	S	C/S	S	C/S	I	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan de Gestión Financiera	A	C/S	S	I	I	C/S	S	S	I	S	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan de Recuperación de Préstamos	A	C/S	S	S	S	C/S	S	S	I	S	C/S	C	R	C	S	I	I	I
Proyecto de normalización de procesos	A	C/S	S	S	S	R	S	S	S	R	S	S	S	S	S	S	S	S
Proyecto de implementación NCS	I	A	S	I	I	C/S	S	S	C	C/S	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	I	C/S
Proyecto de Reestructuración Institucional	A	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Proyecto de facilidades físicas de CONAPE	A	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan de Gestión de Recursos Humanos con enfoque por competencias	A	C/S	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones	A	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan de gestión integral de Riesgo	A	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
Plan de Continuidad de Negocio	A	R	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S	C/S
ARRUEBA	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSULTA	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1
RESPONSABLE	0	3	1	2	0	3	1	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0
INFORMADO	5	0	0	2	4	0	0	4	7	0	0	2	1	5	2	1	2	1
SOPORTE	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSULTA/SOPORTE	0	7	5	6	9	10	5	6	5	7	11	7	12	8	10	11	10	11
TOTAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Objetivos Operativos

Los objetivos operativos 2014, fueron definidos por la Secretaría Ejecutiva y los diferentes Departamentos con sus respectivas Secciones, así como el desarrollo de sus planes anuales operativos correspondientes. Estos incluyen indicadores de gestión, indicadores de resultado, metas para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, responsables, supuestos, entre otras variables. Las plantillas de los planes operativos definidos por cada área funcional se encuentran en el Anexo 3.

A continuación se presenta el listado de objetivos operativos definidos para CONAPE en el 2014 y seguidamente su vinculación con los objetivos estratégicos

**Tabla 15. Listado general de objetivos operativos**

LISTADO GENERAL DE OBJETIVOS OPERATIVOS
OO01 - Mejorar los procesos de crédito con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
OO02 - Cumplir con el Plan Anual de Crédito y con la ejecución de la partida presupuestaria de desembolsos financieros para que estudiantes costarricenses cursen o continúen una carrera de educación superior
OO03 - Formular e implementar las acciones necesarias para desarrollar condiciones crediticias accesibles establecidas por CONAPE que garanticen el enfoque social y la calidad del servicio
OO04 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento Financiero con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
OO05 - Disponer con los recursos financieros suficientes para atender los requerimientos institucionales

LISTADO GENERAL DE OBJETIVOS OPERATIVOS
OO06 - Conocer la opinión del cliente con respecto a la accesibilidad a los medios de pago establecidos por CONAPE que garanticen el carácter social y la calidad del servicio
OO07 – Cumplir con los requerimientos institucionales relacionados con los servicios que brinda la Sección de Informática para atender las necesidades de los clientes internos y externos
OO08 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento de Planificación con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
OO09 - Implementar la mejora continua de los procesos inherentes a la Secretaría Ejecutiva con el fin de fortalecer la calidad de los servicios que brinda CONAPE y controlar el riesgo asociado
OO10 - Desarrollar una identidad CONAPE como cultura organizacional orientada al servicio al cliente
OO11 - Desarrollar estrategias para que el personal cuente con las competencias y habilidades para la implementación de los procesos de CONAPE
OO12 - Disponer de la información gerencial pertinente para la toma de decisiones oportuna
OO13 - Desarrollar estrategias para generar valor público y político en cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional
OO14 - Conocer la percepción de clientes de CONAPE (estudiantes y sus familias) con el fin de realimentar a los procesos organizacionales en cuanto a acciones correctivas/preventivas para el mejoramiento de los servicios que se brindan
OO15 - Desarrollar estrategias de comunicación con el fin de dar apoyo al cumplimiento con los planes de crédito y cobro

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

**Tabla 16. Relación de objetivos estratégicos con operativos**

ENUNCIADO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ENUNCIADO OBJETIVO OPERATIVO
<b>OE01 - Desarrollar una institución dinámica capaz de atender necesidades de clientes internos y externos acorde con los fines de su creación</b>		OO01 - Mejorar los procesos de crédito con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
		OO04 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento Financiero con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
		OO07 – Cumplir con los requerimientos institucionales relacionados con los servicios que brinda la Sección de Informática para atender las necesidades de los clientes internos y externos
		OO08 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento de Planificación con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado
		OO09 - Implementar la mejora continua de los procesos inherentes a la Secretaría Ejecutiva con el fin de fortalecer la calidad de los servicios que brinda CONAPE y controlar el riesgo asociado
		OO12 - Disponer de la información gerencial pertinente para la toma de decisiones oportuna
<b>OE02 - Desarrollar el talento humano con identidad CONAPE, para lograr la estrategia de la institución</b>		OO10 - Desarrollar una identidad CONAPE como cultura organizacional orientada al servicio al cliente
		OO11 - Desarrollar estrategias para que el personal cuente con las competencias y habilidades para la implementación de los procesos de CONAPE
<b>OE03 - Garantizar el equilibrio financiero para lograr la</b>		OO05 - Disponer con los recursos financieros suficientes para atender los requerimientos institucionales

ENUNCIADO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ENUNCIADO OBJETIVO OPERATIVO
<b>sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos institucionales</b>		OO12 - Disponer de la información gerencial pertinente para la toma de decisiones oportuna
<b>OE04 - Garantizar el enfoque social de la institución y el reconocimiento de su participación activa en la educación superior y técnica</b>		OO02 - Cumplir con el Plan Anual de Crédito y con la ejecución de la partida presupuestaria de desembolsos financieros para que estudiantes costarricenses cursen o continúen una carrera de educación superior OO03 - Formular e implementar las acciones necesarias para desarrollar condiciones crediticias accesibles establecidas por CONAPE que garanticen el enfoque social y la calidad del servicio OO06 - Conocer la opinión del cliente con respecto a la accesibilidad a los medios de pago establecidos por CONAPE que garanticen el carácter social y la calidad del servicio OO13 - Desarrollar estrategias para generar valor público y político en cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional OO14 - Conocer la percepción de clientes de CONAPE (estudiantes y sus familias) con el fin de realimentar a los procesos organizacionales en cuanto a acciones correctivas/preventivas para el mejoramiento de los servicios que se brindan OO15 - Desarrollar estrategias de comunicación con el fin de dar apoyo al cumplimiento con los planes de crédito y cobro
<b>OE05 - Ser la mejor opción de crédito educativo que acompaña al estudiante y su familia en apoyo económico que facilita su acceso a la educación superior y técnica</b>		OO04 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento Financiero con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado OO13 - Desarrollar estrategias para generar valor público y político en cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional OO14 - Conocer la percepción de clientes de CONAPE (estudiantes y sus familias) con el fin de realimentar a los procesos organizacionales en cuanto a acciones correctivas/preventivas para el mejoramiento de los servicios que se brindan OO15 - Desarrollar estrategias de comunicación con el fin de dar apoyo al cumplimiento con los planes de crédito y cobro
<b>OE06 - Consolidar la gestión integral del riesgo acorde con la normativa y mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio</b>		OO01 - Mejorar los procesos de crédito con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado OO04 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento Financiero con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado OO07 - Cumplir con los requerimientos institucionales relacionados con los servicios que brinda la Sección de Informática para atender las necesidades de los clientes internos y externos OO08 - Mejorar los procesos inherentes al Departamento de Planificación con el fin de brindar mayores condiciones de calidad del servicio y controlar el riesgo asociado OO09 - Implementar la mejora continua de los procesos inherentes a la Secretaría Ejecutiva con el fin de fortalecer la calidad de los servicios que brinda CONAPE y controlar el riesgo asociado OO12 - Disponer de la información gerencial pertinente para la toma de decisiones oportuna

ENUNCIADO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ENUNCIADO OBJETIVO OPERATIVO
		OO13 - Desarrollar estrategias para generar valor público y político en cumplimiento con el Plan Estratégico Institucional

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Ruta Crítica para las Macroactividades

Un producto adicional que se obtuvo de esta consultoría corresponde a la Ruta Crítica para las macroactividades, la cual explicita a partir de los Factores de Éxito establecidos en capítulos anteriores, las prioridades de ejecución de las macroactividades según dos puntos de vista:

- **Viabilidad:** corresponde a la priorización de las macroactividades de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de capacidad operativa, valor público, valor privado y apoyo político
- **Necesidad técnica:** establece las prioridades que se deben seguir para cada una de las macroactividades para que técnicamente sean insumos unas de otras, de manera que se desarrolle una secuencia lógica y estratégica.

A continuación se describen ambas situaciones:

### Priorización por viabilidad de las macroactividades

Para desarrollar la priorización de las macroactividades se toma en cuenta el análisis realizado en el capítulo 5 de consultoría, en donde las mismas se clasifican en A, B o C de acuerdo a la capacidad operativa, valor público, valor privado y apoyo político.

La priorización se realiza asignando pesos a cada macroactividad de la siguiente manera:

**Tabla 17: Pesos Asignados a las Prioridades para el Análisis de Viabilidad**

CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN GENERAL	PESO
<b>A</b>	Prioridad Alta	3
<b>B</b>	Prioridad Media	2
<b>C</b>	Prioridad Baja	1

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Dado que las calificaciones se realizan para la capacidad operativa, valor público, valor privado y apoyo político, para cada macroactividad se suman los pesos obtenidos en cada factor para tener una calificación final. De esta manera, se le da una mayor prioridad a los que es más viable, o sea, a lo que tenga una calificación mayor y una menor prioridad a las calificaciones más bajas, puesto que son las macroactividades que en este momento tienen más restricciones para su desarrollo.

Finalmente, las calificaciones de las macroactividades y su prioridad resultan de la siguiente manera:

**Tabla 18: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Necesidad de Macroactividades**

MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	TOTAL DE LA VIABILIDAD ACTUAL	PRIORIDAD POR VIABILIDAD ACTUAL
Plan Anual de Crédito	A	A	A	C	10	1
Plan de Continuidad de Negocio	A	A	A	C	10	2
Plan de Comunicación Institucional y de Dirección	B	A	A	C	9	3
Plan de Mercadotecnia Social	B	A	A	C	9	4
Proyecto de facilidades físicas de CONAPE	B	A	A	C	9	5
Plan de Mejora Continua e Innovación de los Servicios	B	A	B	C	8	6
Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de	B	A	B	C	8	7

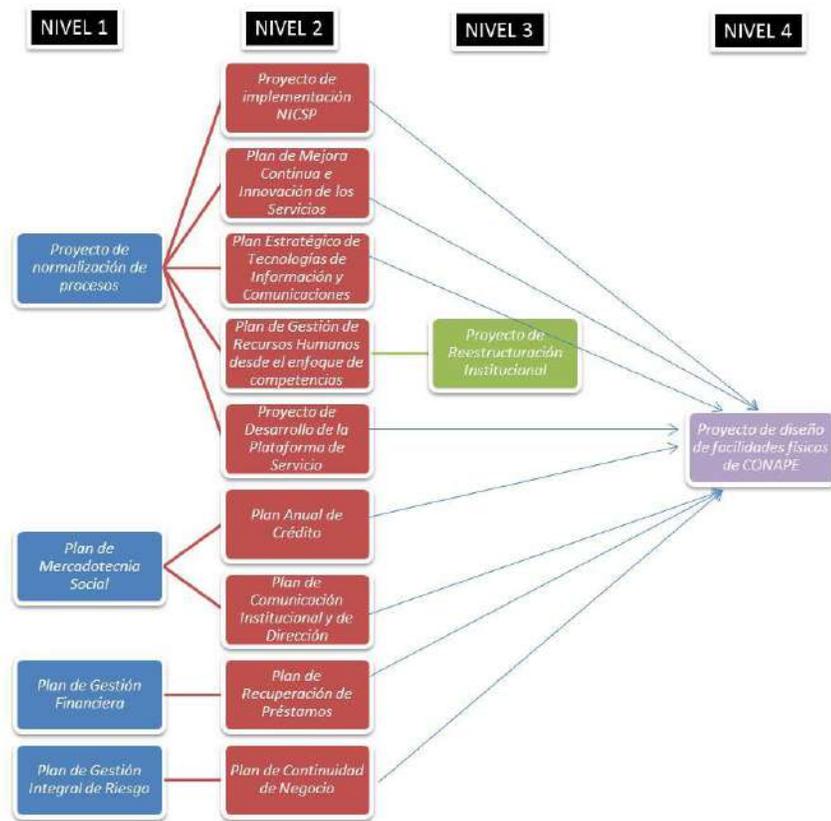
MACRO- ACTIVIDAD	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	APOYO POLÍTICO	CAPACIDAD OPERATIVA	TOTAL DE LA VIABILIDAD ACTUAL	PRIORIDAD POR VIABILIDAD ACTUAL
<b>Servicio</b>						
<b>Plan de Gestión Financiera</b>	B	A	B	C	8	<b>8</b>
<b>Plan de Gestión Integral de Riesgo</b>	B	B	A	C	8	<b>9</b>
<b>Proyecto de normalización de procesos</b>	C	A	B	C	7	<b>10</b>
<b>Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones</b>	C	A	B	C	7	<b>11</b>
<b>Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias</b>	C	A	B	C	7	<b>12</b>
<b>Plan de Recuperación de Préstamos</b>	B	A	A	C	6	<b>13</b>
<b>Proyecto de implementación NICSP</b>	C	C	A	C	6	<b>14</b>
<b>Proyecto de Reestructuración Institucional</b>	C	B	C	C	5	<b>15</b>

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

### **Priorización por necesidad de las macroactividades**

Para establecer las prioridades por la necesidad técnica de las macroactividades, en primera instancia se visualizó si las macroactividades se convierten en insumos unas a otras para su desarrollo, para lo cual se desarrolló el siguiente diagrama:

Ilustración 5: Desencadenamiento de Macroactividades de CONAPE



Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

Como se puede ver, el diagrama indica las macroactividades y sus relaciones de insumos de unas para otras, así, es claro que es prioridad trabajar con el proyecto de normalización de procesos, el plan de mercadotecnia social, el plan de gestión financiera y el plan de gestión integral de riesgos, porque estos son los que desencadenan los demás. El último proyecto que se debe desarrollar es el Proyecto de facilidades físicas el cual recoge insumos del resto de macroactividades.

Al igual que en la priorización por viabilidad, se asignan pesos a las macroactividades pero esta vez de acuerdo al desencadenamiento de macroactividades por nivel, de la siguiente manera:

**Tabla 19: Pesos Asignados a las Prioridades para el Análisis de Necesidad**

CLASIFICACIÓN	PESO
La macroactividad desencadena macroactividades en el nivel 2	3
La macroactividad desencadena macroactividades en el nivel 3	2
La macroactividad desencadena macroactividades en el nivel 4	1

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

De esta manera, se asignan los pesos anteriores por cada macroactividad que se desencadena en un nivel y al final se suman los pesos obtenidos. Las prioridades obtenidas por la necesidad técnica para las macroactividades se presentan a continuación:

**Tabla 20: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Viabilidad de Macroactividades**

MACROACTIVIDAD	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL NECESIDAD TÉCNICA	PRIORIDAD POR NECESIDAD TÉCNICA
Proyecto de normalización de procesos	5	1	1	18	1
Plan de Mercadotecnia Social	2	0	1	7	2
Plan de Gestión Financiera	1		1	4	3
Plan de Gestión Integral de Riesgo	1		1	4	3
Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias		1	1	3	4
Plan Anual de Crédito	0	0	1	1	5

MACROACTIVIDAD	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL NECESIDAD TÉCNICA	PRIORIDAD POR NECESIDAD TÉCNICA
Plan de Continuidad de Negocio	0	0	1	1	5
Plan de Comunicación Institucional y de Dirección	0	0	1	1	5
Proyecto de facilidades físicas de CONAPE	0	0	1	1	5
Plan de Mejora Continua e Innovación de los Servicios	0	0	1	1	5
Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de Servicio	0	0	1	1	5
Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones	0	0	1	1	5
Plan de Recuperación de Préstamos	0	0	1	1	5
Proyecto de implementación NICSP	0	0	1	1	5
Proyecto de Reestructuración Institucional	0	0	1	1	5

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

### **Priorización por viabilidad y necesidad de macroactividades**

Para realizar la priorización final que incluye la viabilidad y la necesidad se realiza un taller extraordinario el lunes 9 de setiembre del 2013 en el cual se analizaron los resultados de la priorización por viabilidad y por necesidad técnica y se analizó lo siguiente: existen tres planes que son transversales los cuales no deberían ser sometidos a priorización final dado que deben contemplarse desde el principio hasta el final: el Plan de Tecnologías de Información Comunicación (PETIC) y tal como se definió en la perspectiva de riesgos el Plan de Gestión Integral de Riesgos y el Plan Continuidad.

Excluyendo estos tres planes, la priorización que se obtiene es la siguiente:

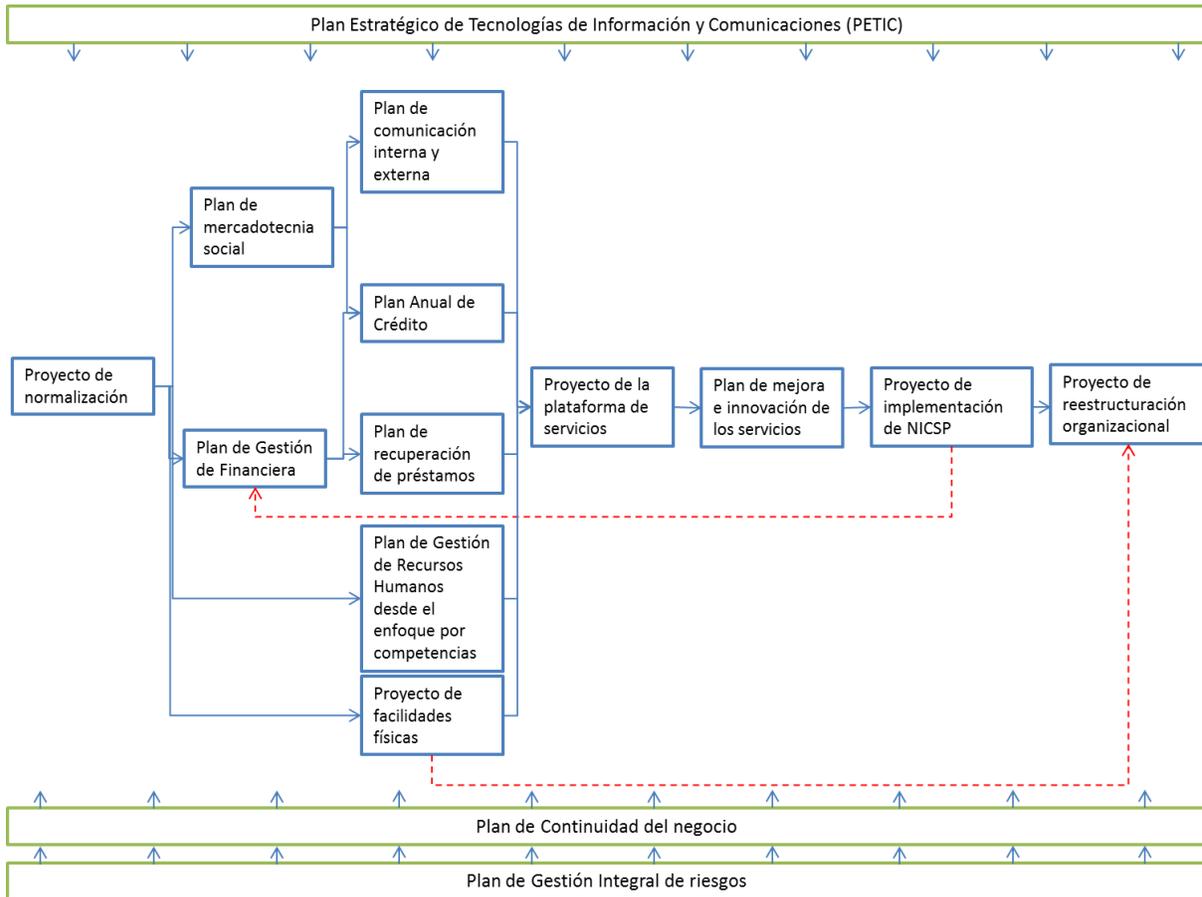
Tabla 21: Calificaciones y Prioridad Obtenidas para el Análisis de Necesidad y Viabilidad de Macroactividades

MACRO- ACTIVIDAD	TOTAL DE LA VIABILIDAD ACTUAL	PRIORIDAD POR VIABILIDAD ACTUAL	TOTAL NECESIDAD TÉCNICA	PRIORIDAD POR NECESIDAD TÉCNICA	TOTAL GENERAL	PRIORIDAD GENERAL
Proyecto de normalización de procesos	7	5	18	1	25	1
Plan de Mercadotecnia Social	9	3	7	2	16	2
Plan de Gestión Financiera	8	4	7	4	15	3
Plan Anual de Crédito	10	1	1	5	11	4
Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias	7	5	3	4	10	4
Plan de Comunicación Institucional y de Dirección	9	3	1	5	10	4
Proyecto de diseño de facilidades físicas de CONAPE	9	3	1	5	10	4
Plan de Recuperación de Préstamos	9	3	1	5	10	4
Proyecto de Desarrollo de la Plataforma de Servicio	8	4	1	5	9	5
Plan de Mejora Continua e Innovación de los Servicios	8	4	1	5	9	5
Proyecto de implementación NICSP	6	14	1	5	7	6
Proyecto de Reestructuración Institucional	5	15	1	5	6	7

Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

A partir de la priorización anterior se obtiene el siguiente diagrama que contiene la cadena crítica para el desarrollo de las macroactividades:

**Ilustración 6: Ruta crítica de las macroactividades de acuerdo a su viabilidad y a su necesidad**

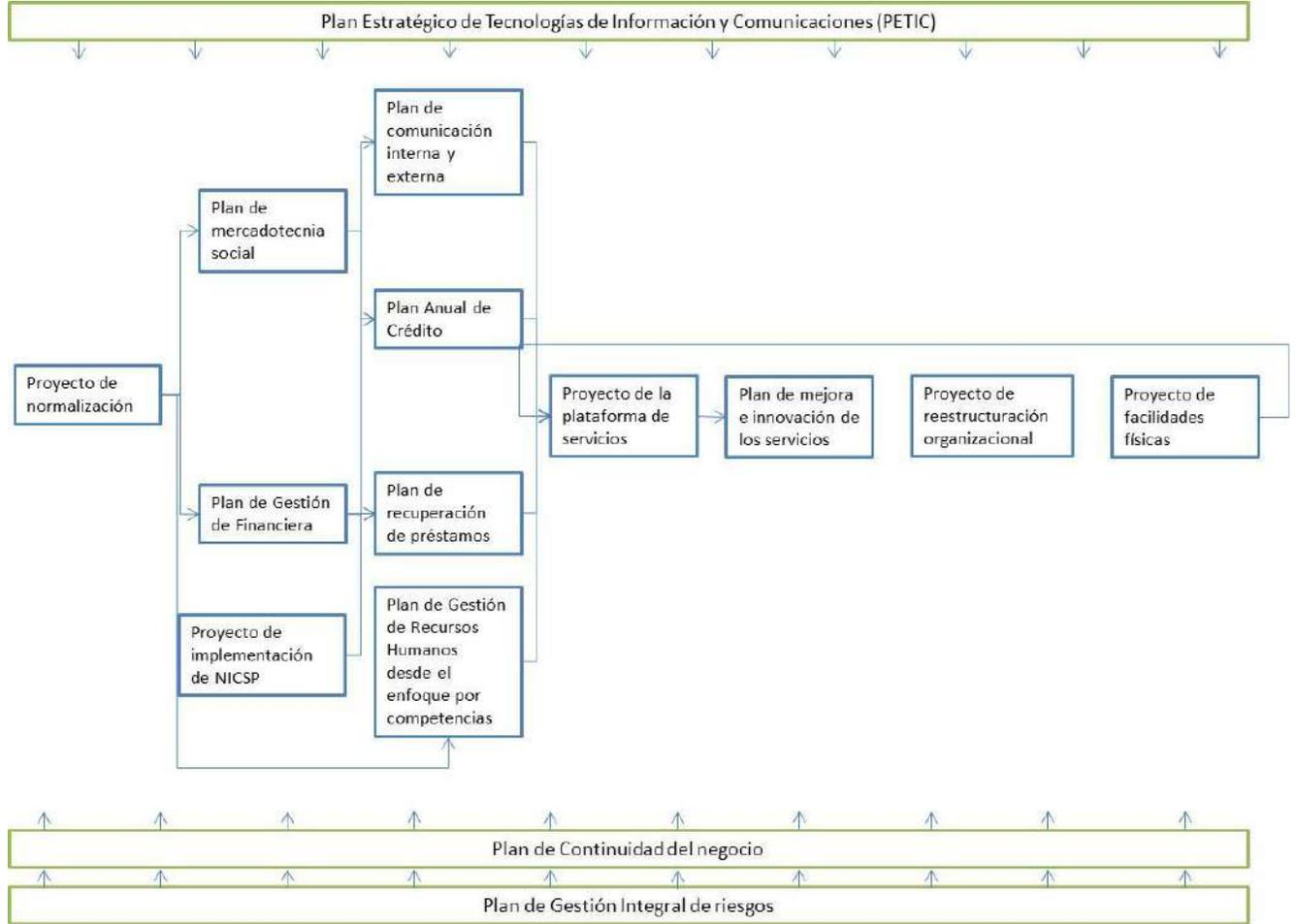


Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

La líneas discontinuas rojas que se encuentran en el diagrama anterior, corresponden a macroactividades que es importante tomar en cuenta: para el caso del Proyecto de NICSP, es importante iniciarlo en cuanto antes pues por ley deben estar implementadas en el 2015. En el caso del Proyecto de facilidades físicas es importante tomar en cuenta que este se desarrolla, a partir de los insumos que le brinden otras macroactividades, por lo que no es necesario que se encuentre desarrollado desde sus inicios.

Tomando en cuenta las dos consideraciones anteriores, se obtiene la siguiente ruta crítica:

Ilustración 7: Ruta crítica definitiva de las macroactividades de acuerdo a su viabilidad y a su necesidad



Fuente: Taller funcionarios de CONAPE

## Recomendaciones Finales

A partir del desarrollo del proceso de planificación estratégica para CONAPE 2014-2018, SIME Consultoría realiza las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar el proceso de planificación táctica, dado que durante esta consultoría se obtuvo el Plan Estratégico 2014-2018 y el Plan operativo 2014, sin embargo se identificaron 15 macroactividades clasificadas en planes y proyectos que deben estar claramente definidas para completar todo el proceso de planificación institucional y lograr el alineamiento estratégico deseado.
2. De acuerdo con la ruta crítica, hay macroactividades que son desencadenantes y por lo tanto deben ser consideradas prioritarias, estas son: Proyecto de normalización, Plan de mercadotecnia social, Plan de Gestión Financiera y el Proyecto de las NICSP. En segunda instancia, se encuentran el Plan de comunicación interna y externa, Plan Anual de crédito, Plan de recuperación de préstamos y el Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias. Las macroactividades Proyecto de la plataforma de servicios, Plan de mejora e innovación de los servicios, proyecto de reestructuración organizacional y proyecto de facilidades físicas, si bien es cierto se pueden ir desarrollando desde el 2014, es necesario aclarar que se requiere de una mayor consolidación y madurez de las macroactividades antecedentes, según la ruta crítica, para que existan mejores insumos para su implementación.
3. Existen tres macroactividades que son transversales: Plan Estratégico de tecnologías de información y comunicación (PETIC), Plan de Gestión Integral de riesgos y Plan de Continuidad del Negocio, esto implica que estos proyectos se desarrollan en paralelo a toda la cadena crítica y que además participan y reciben insumos de todas las otras macroactividades. Sin embargo, estas tres macroactividades se encuentran altamente restringidas en su capacidad operativa, en cuanto al personal que se requiere para ejecutarlos, por lo cual, es imprescindible que se analice cómo se le da viabilidad operativa a estas macroactividades con el fin de poder cumplir con el Plan estratégico desde el inicio de su operación.
4. A partir de la ruta crítica propuesta y la planificación táctica que se desarrolle, se debe crear un cronograma institucional de proyectos que sea viable y acorde con la

necesidad de CONAPE, de manera que se visualicen las prioridades institucionales y no se generen conflictos de ejecución de proyectos por sobrecarga de trabajo en algunas instancias o por conflictos de intereses a la hora de ejecutar proyectos simultáneamente.

5. Es necesario revisar los procesos nivel o de Gestión de crédito y Seguimiento y evaluación de los servicios, dado que en este proceso de planificación se evidenció que de ellos se derivan planes tácticos que no se obtienen como producto en la versión actual de estos procesos. Es necesario que estos dos procesos se encuentren alineados a los requerimientos del actual Plan Estratégico. El proceso de Gestión de Crédito, debería obtener como producto un Plan de Gestión de Crédito, o en su defecto, ampliar el alcance del Plan Anual de Crédito para que sea un plan táctico de mediano de plazo.
6. El proceso nivel o de Gestión de los Recursos Humanos, es necesario que se revise sobre todo el producto que se obtiene. En la versión actual se obtiene el Plan de Gestión de Recursos Humanos y en el Plan estratégico institucional se establece que el requerimiento táctico es un Plan de Gestión de Recursos Humanos desde el enfoque por competencias.
7. Es necesario que los resultados de esta consultoría sean dados a conocer al resto de personal de CONAPE y desarrollar una estrategia en cascada para la apropiación e implementación de este plan, esto además de dar a conocer el Plan estratégico, es una actividad que puede apoyar al desarrollo de la identidad CONAPE requerida en este plan.
8. El proceso de Control Gerencial es vital en su implementación para lograr el éxito de este proceso de planificación institucional, por lo cual, se debe tomar especial importancia, no sólo a la herramienta de Cuadro de Mando Integral, sino también a las responsabilidades y funciones del equipo gerencial para dar seguimiento a los compromisos adquiridos en todos los niveles de planificación (estratégica, táctica y operativa) y tomar acciones correctivas, preventivas y de fortalecimiento en pro del cumplimiento del Plan Estratégico de CONAPE 2014-2018.